أسرار الأشخاص المؤثرين

50 طريقة لإقناع الآخرين

ستيفن بيرس

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة

مجلة الابتسامة

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة ، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل وسيطرة العادة ، والتبجيل المفرط لمفكري الماضي
إن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

حصريات مجلة الابتسامة
** شهر نوفمبر 2018 **
www.ibtesamah.com/vb

التعليم ليس استعداداً للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي

تعدك بعض الكتب الأخرى بالكثير ولكنها تفشل غالبًا
في تحقيقه؛ لأنه يصعب استخدامها في الحياة اليومية. تقدم
سلسلة ***الأسرار*** نصائح متخصصة لنطاق واسع من التحديات
والأعمال من خلال تلخيص الأساسيات إلى دروس سريعة وقصيرة.
في كل حالة من الحالات، يتضمن كل سر ثلاث استراتيجيات
ويسهّل هذا الأمر من تطبيقها بشكل منتظم.

سلسلة ***الأسرار*** سهلة التصفح والقراءة، وتقدم
النصائح الحقيقية التي تحتاج إليها كي تتقدم للأمام.

ستيفن بيرس مدير مساعد في مؤسسة *The Results Consultancy* والمدير العام لشركة *Steven Pearce Associates*. هو مدرب خبير وميسر متخصص في مساعدة الشركات المهنية على الفوز بالمزيد من الأعمال ومساعدة الأفراد المتخصصين في التواصل على نحو مؤثر.

أسرار الأشخاص المؤثرين

أسرار الأشخاص المؤثرين

50 طريقة لإقناع الآخرين

ستيفن بيرس

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية – قطر – الكويت – الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٦
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Secret of Influential People: 50 Techniques to Persuade People
First Published in English Language in 2014 by Hodder & Stoughton. An Hachette UK company.

SECRETS of INFLUENTIAL PEOPLE

50 techniques to persuade people

Steven Pearce

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

المحتويات

المقدمة

- هل تتقاضى الراتب الذي تستحقه؟
- هل تُمنح إسهاماتك في الاجتماعات الاهتمام الذي تستحقه؟
- هل لديك نسبة المتابعة على شبكة الإنترنت التي ترغب بها؟
- هل أنت مطلع على بواطن الأمور، جزء من "مجموعة النخبة"، "شخص مؤثر"؟

إذا كانت الإجابة عن أي من هذه الأسئلة لا، فأنت على الأرجح إذًا تعاني من نقص بالتأثير. التأثير هو الغبار السحري الذي ينجز الأمور ويوصلك حيث ترغب أن تذهب. دونه، يمكن للحياة أن تبدو مثل العقاب السيزيفي: على الرغم من كم الجهد الذي تبذله في دحرجة الصخرة للأعلى، يبدو أنه محكوم عليك بمشاهدتها بإحباط وهي تتدحرج نزولًا إلى القاع مجددًا.

هذا الكتاب سيزودك بالاستراتيجيات التي تحتاجها لكي تقبض على زمام حياتك وتحقق النتائج التي تتطلع إليها. حيث سيكشف الستار عما يتطلبه الأمر لتكون مؤثرًا؛ الجيد منها والشرير وفي بعض الأحيان القبيح.

وجهات النظر الواردة في هذه الصفحات هي نتاج عمل لأكثر من عشرة أعوام كمستشار للأعمال، وهو الوقت الذي حظيت خلاله بامتياز مشاهدة الأشخاص المؤثرين حقًا عن كثب حول العالم. إن الاستراتيجيات التي عرضتها قد شهدتها في معظم الأحيان أثناء عملها مباشرة، لكنني انتفعت بدرجة كبيرة من كرم العديد من عملائي الذين خضعوا لمقابلات شخصية شاملة في موضوع التأثير. أغلبهم سيتحدث فحسب بشرط عدم الكشف عن هويته، ولا شك أن هذا يشير إلى وعي ذاتي بوضعهم المؤثر الخاص وحذر من الكشف عن أسلوب عملهم، لكن تم الاقتباس عنهم هنا في الغالب حرفيًا عن كيفية اكتساب التأثير وإتقانه وتوظيفه كأحسن ما يكون.

على مدار عملي، قضى بحثي إلى حد كبير على أربع خرافات منتشرة عن التأثير.

الخرافة الأولى أنه مهارة، مثله مثل الخطابة العامة أو العزف على المزمار. زود الأشخاص بمجموعة من الأساليب، كما يقترح أنصار هذا النهج، ويصبح من الممكن تطبيقها في أي موقف. التأثير هو عملية يمكن القيام بها لأحدهم. امنحنِي

نصف ساعة في مكتب المدير وسأقنعه بطريقة تفكيري، إنها نوع من التنويم المغناطيسي للأشخاص غير المتخصصين. إن هذا محض هراء. إذا تمكنت بالفعل من التأثير بمديري في تلك المحادثة التي تستغرق نصف ساعة، فإنه من المرجح أنني قد توصلت إلى هذه النتيجة بسبب المصداقية التي كونتها في عينيه على مدار فترة طويلة أكثر من أي سحر لفظي تفوهت به ارتجالًا. اكتساب التأثير هو عملية طويلة المدى. إنه التراكم التدريجي للمصداقية على مدار الوقت، وهو استراتيجية أكثر منه مهارة.

الخرافة الثانية هي أن أي شخص يطمح إلى أن يكون مؤثرًا ينبغي أن يكون ميكافيلي العصر الحديث؛ مخلوقًا ليليًا وشريرًا ومخادعًا ولا يوقفه شيء في سبيل تحقيق أهدافه الدنيئة. وقد ساهمت مجموعة من العناوين الخيالية الصارخة وفي بعض الأحيان الأفضل مبيعًا في هذه الصورة الساخرة. الحقيقة هي بالأحرى أكثر دنيوية. نعم، يتطلب الأمر أحيانًا مسحة من القسوة لدعم منصب ذي تأثير. هناك حاجة بالتأكيد للاحتفاظ بأصدقائك عن قرب وبأعدائك عن قرب أكبر. لكن التأثير يتم تحقيقه بفعالية أكبر من خلال سمات أكثر نبلًا: خيال خصب، أخلاقيات عمل قوية، موهبة للتوافق مع الأشخاص. الطلاب المولعون "بفنون الشر" للمكائد السياسية من المرجح أن يصابوا بخيبة أمل من معظم (لكن ليس جميع) ما يلي.

خرافة أخرى وربما تكون أكثر انتشارًا هي أن التأثير هو المكافأة الحتمية لعمر من العمل الجاد والمسعى الصادق. هذه النظرية تسير على هذا النحو، ابذل أقصى جهدك خلال ساعات العمل، وابتعد عن المشاكل، وأسس سجلًا حافلًا بالإنجازات المتواضعة وستصبح مؤثرًا تلقائيًا. هذا تفكير قائم على التمني. معظم الأشخاص الذين تحدثت إليهم يندرجون تحت واحد من فئتين مميزتين. إما أنهم برعوا في شيء ما، حيث كانوا خبراء في موضوع ما أو ممارسين على درجة عالية من المهارة، أو أنهم كانوا ماهرين للغاية في توجيه الأشخاص والأحداث لتمكينهم من تحقيق أهدافهم. كانت هناك في الغالب خطة أو موهبة في العمل، ونادرًا ما كان الأمر مجرد تمضية لوقت العمل.

في النهاية، على الرغم مما قد تقترحه ثقافتنا التي تتسم بهوس المشاهير، أنت لست في حاجة إلى أن تكون مشهورًا لكي تكون مؤثرًا. لا أحد من الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلة شخصية في هذا الكتاب مشهور، ومع ذلك فقد كان جميعهم قادرين على تحقيق ما رغبوا به في مؤسسات كبيرة وصغيرة.

قبل أن ألقي بلمحة عامة للعوامل التي **تعد** ذات صلة في أن تصبح مؤثرة، فإن الأمر يستحق استكشافًا موجزًا للسياق الذي يكتسب فيه التأثير اليوم. إلى وقت حديث إلى حد ما، كان يمكن ضمان التأثير فحسب من خلال اشتراك وتعاون أشخاص آخرين. كاتب الرواية كان في حاجة إلى ناشر؛ وكان الصحفي في حاجة رئيس تحرير داعم. واعتمد السياسيون بوضوح على آلية أحزابهم، بينما اعتمد رجال الأعمال على موافقة مدرائهم ومساهميهم. لم يكن امتلاك فكرة أو موهبة كافيًا، كنت بحاجة إلى مساعدة الآخرين للوصول إلى جمهور. ولهذا كانت المهارات الاجتماعية بنفس أهمية المهارات الإبداعية؛ فجعل الأشخاص في صفك، والعمل بفعالية ضمن فريق، والانتفاع من الأنظمة لصالحك، والالتزام بالقوانين كان له نفس أهمية نوعية الفكرة أو الابتكار.

غيّر الإنترنت كل هذا. الآن أصبح من الممكن اكتساب التأثير دون نظام دعم. لا يقتصر تشكيل الآراء على رئيس الولايات المتحدة أو المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك فحسب، بل إن المدون الوحيد في نيوجيرسي يمتلك القدرة على توجيه التفكير السائد. يقول سيث جودين، وهو معلق اجتماعي يجسد هو نفسه هذا النوع الجديد من التأثير: "الأفكار التي تنتشر تفوز". لكي تكون مؤثرًا في هذا الحيز، فإن الأمر بأكمله يتعلق بنوعية وحداثة وإبداع الفكرة. لذا، إذا كان هدفك كسب التأثير باستخدام كمبيوتر محمول واتصال بشبكة الإنترنت واسع النطاق، فإن هناك بعض المبادئ الأساسية التي قد تساعدك في الجزء ١ من هذا الكتاب.

ولبقيتنا ممن يعملون بعيدًا في مؤسسات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، فليس نقاء الفكرة فحسب هو ما يهم، وإنما الطريقة التي نتلاعب بها بالنظام لصالحنا. الأجزاء الأخرى في الكتاب صممت لتساعدك في هذا.

إذًا، كيف نصبح مؤثرين؟ يبدو أن الأمر يستلزم مجموعة من خمسة عوامل: ما تفكر به، ومن تعرف، وما تفعله، ومن تكونه، وكيف تنصاع للقواعد والقوانين. هذا الكتاب يجمع الاستراتيجيات المؤثرة الـ ٥٠ تحت هذه العناوين الخمسة. في أي المجالات ترى نفسك تمارس التأثير؟

١ ما تفكر به

إذا كان هذا عصر الأفكار، فأنت تتوصل إلى أكثر من حصتك العادلة منها. هذا هو طريق التأثير للمبتكرين، والمبدعين، ومحطمي القوالب النمطية. أنت تفكر

على نحو مختلف. أنت تعبر عن تفكيرك الجديد بقوة. وهناك فرصة كبيرة هنا "لمبادر أعمال منفرد"، وهم الأشخاص الذين لا يحتاجون بالضرورة إلى مؤسسة لتحقيق التأثير؛ يحتاجون فحسب إلى تفكير عبقري تخيلي ووصول إلى جمهور. ***مثال:*** مالكولم جلادويل.

٢ من تعرف

أشخاص آخرون هم وسائل ارتقائك، ولا أعني هذا على نحو منفصل، فأنت ماهر للغاية في صنع حلفاء وجمع الأشخاص معًا وإبراز أفضل ما في الآخرين. أنت ترى الفريق أكبر من مجموع أجزائه. ***مثال:*** أليكس فيرجسون.

٣ ما تفعله

لقد شحذت إنتاجيتك الخاصة إلى أن أصبحت محل حسد المنافسين. أنت شخصيًا تنتج أكثر أو أفضل من الآخرين. ينبع تأثيرك بدرجة كبيرة من سجل حافل من الإنجازات لا يقبل الجدل. ***مثال:*** روجر فيدرير.

٤ من تكونه

أنت تترك انطباعًا لدى كل شخص تلتقيه. كما أنك على وعي بالغ بنقاط قوتك وواثق في قدراتك. فأنت تترك تأثيرًا شخصيًا قويًا وأنت من نوعية الأشخاص الذين يشعر الآخرون بأنهم مجبرون على اتباعه. كما أنك ستتملص من التصنيف السهل؛ ربما يكون بإمكانك أن تكون ماهرًا في عدة مجالات. ***مثال:*** ستيف جوبز.

٥ مدى إجادتك لقواعد اللعبة

أنت تمتلك تقدير رجل سياسة حقيقي للتوازن الحساس للسلطة كما أنك قادر على تكوين دعم لجدول أعمالك الخاص وتهميش معارضيك. وأنت بارع في استخدام مقاليد السلطة ويمكنك أن تكون قاسيًا في سعيك وراءها. ***مثال:*** ليندون بي. جونسون

تلك هي إذًا المجالات الخمسة الأساسية التي سيتدارسها الكتاب. يبدو أن صاحب التأثير الحقيقي يبرع في أكثر من مجال من تلك المجالات، لكن لا تشعر بأنه ينبغي عليك أن تتقنها جميعًا! ستلاحظ أن بعض الأفكار تبدو متناقضة؛ دفاعًا عن هذا يمكنني فحسب قول إن هناك أكثر من طريقة للقيام بالأمر. هذه الاستراتيجيات أعدت لكي تستعرضها وتجربها: أتمنى أن تجد بعض المساعدة العملية والقابلة للتنفيذ هنا وأن تساعدك هذه الأساليب على تحقيق أكثر مما تشعر أنك جدير به.

يحتوي هذا الكتاب على مجموعة من الخصائص النصية الفريدة، والتي تم وضعها لتساعدك على قراءة الفصول بسرعة ويسر. ستجد هذه الخصائص النصية مشارًا إليها في هذا الكتاب بهذه الرموز التالية.

يحتوي كل فصل على **اقتباسات** لشخصيات ملهمة. ستكون هذه الاقتباسات مفيدة لأنها ستساعدك على فهم وجهات نظر مختلفة وسبب فائدة كل سر من الأسرار في سياق عملي.

يوجد أيضًا في كل فصل ثلاث **استراتيجيات** تلخص الوسائل التي يمكنك من خلالها وضع هذا السر في حيز التنفيذ.

يقدم مربع **ملخص ما سبق** الموجود في نهاية كل فصل موجزًا لكل فصل، وطريقة سريعة للوصول إلى المبادئ الجوهرية لكل سر.

ستري أيضًا **شريطًا خاصًا بكل فصل** على الجانب الأيسر ١٢
للصفحات اليسرى، ليساعدك على تحديد التقدم الذي ١٣
تحرزه في الكتاب، وليسهّل من رجوعك لفصل معين رأيت ١٤
أنه مفيد أو ملهم. ١٥

الجزء ١

ما تعرفه: التأثير من خلال الأفكار

١

بسّط

"***البساطة هي قمة الرقي***". ليوناردو دا فينشي

"***إذا لم يكن في إمكانك إيضاح رأيك في ثماني كلمات أو أقل، فأنت لا تمتلك رأيًا***".
سيث جودين

"***إذا لم يكن في إمكانك شرح الأمر لطفل بعمر السادسة، فأنت نفسك لا تفهمه***".
ألبرت أينشتاين

"***تتعلق البساطة بطرح الواضح وإضافة ما له مغزى***". جون مايدا، كتاب *The Laws of Simplicity: Design, Technology, Business, Life*.

"***البساطة هي الإنجاز النهائي. بعد أن يكون المرء قد عزف كميات هائلة من النوت الموسيقية والمزيد من النوت الموسيقية، فإن البساطة هي التي تبرز كمكافأة تتويج للفن***". فريدريك شوبان

جون تيرنر، شريك صغير السن في شركة ممارسة محاسبة عالمية، شعر بالتوتر بينما استقر داخل مؤخرة سيارة أجرة في ظلام صباح أحد أيام شهر فبراير. لم تكن البداية المبكرة هي ما أزعجته، فلقد كان معتادًا على هذا. لا، لقد كانت وجهته، استديوهات تليفزيون بلومبرج، حيث كان سيشارك في مقابلة مباشرة على الهواء بوقت الإفطار تدور حول تأثير أزمة الائتمان على المشاريع البريطانية صغيرة ومتوسطة الحجم.

لم يكن قد ظهر على شاشة التليفزيون مطلقًا من قبل. وكان قد حظي فحسب بنصف يوم من التدريب على الظهور الإعلامي منذ بضع سنوات ماضية. لقد كان صغير السن نسبيًا. شعر كما لو أنه محتال. تناول هاتفه وقام بمكالمة رئيس قسمه.

مايك كولينز، واحد من أكبر الشركاء بالشركة، وقد رد على المكالمة على الفور.

"مايك، أنا في طريقي لأداء تلك المقابلة بمحطة تليفزيون بلومبرج وأنا مذعور قليلًا. هل أنت واثق أنني أكفأ من يقوم بهذا؟ ألا ينبغي أن يكون هذا اختصاصك، أو اختصاص شخص آخر يمتلك وقارًا أكثر مني بقليل؟".

كان رد كولينز لا لبس به.

"إنه موعد الإفطار، جون. الوقار، هو آخر شيء يرغب به الناس، فإن ذلك سيجعلهم ينامون مجددًا. قم بما تفعله في اجتماعات الفريق؛ قل الأمر كما هو. أزل الغموض عن كل الهراء. ستكون على ما يرام".

متحليًا بالجرأة، وجد جون نفسه بعد مرور ٤٥ دقيقة تحت الأضواء الساطعة لطابق الاستديو، يجلس على الجانب الآخر من الطاولة التي يجلس عليها مذيع تليفزيون بلومبرج لوقت الإفطار.

"إذًا، جون تيرنر، ربما يكون في إمكانك مساعدتنا على فهم الآثار المترتبة للبيانات الاقتصادية الأخيرة ...".

قبل التكليف دون تردد.

"فرانسين، هناك الكثير من الهراء حولنا في هذه اللحظة بخصوص هذا الموضوع، لكن عندما تركز انتباهك على الأمر، فإن أكثر ما يهتم به العمل البريطاني هو الكلمات الثلاث التي تبدأ بحرف (L):

Leverage النفوذ، و Liquidity السيولة، و Liability الالتزام المالي. لذا دعنا نرى كيف تؤثر هذه البيانات الجديدة على كل واحدة منها ...".

لاحقًا في ذلك اليوم، التقى جون مايك كولينز مصادفة.

"أحسنت صنعًا هذا الصباح، جون. تلقينا ردود أفعال جيدة للغاية من عملائنا".

" أتمنى أن أكون أبليت حسنًا...".

"لقد قمت بعمل رائع. إنها موهبة حقيقية تلك التي تمتلكها. كان بإمكاني إرسال ٢٠ شخصًا أكبر سنًا منك لهذا اللقاء وأضمن لك أنهم كانوا ليقوموا بعمل رائع في جعل الموقف المعقد أكثر تعقيدًا. لقد قصرت الأمر على المبادئ الأساسية، ولهذا السبب يرغب الجميع في محادثتك على الهاتف...".

استهدف البساطة + قابلية التذكر

لا يمكنني حساب عدد الأشخاص الذين صادفتهم الذين حققوا مراكز ذات نفوذ بسبب نمط اتصالهم. والنمط الفائز يظهر اتساقًا ملحوظًا: البساطة هي سمته المميزة. أن تكون قادرًا على تخفيض الخلاف للوصول إلى مبادئه الأساسية ونقل جوهر المفهوم بلغة بسيطة؛ تلك سمة ذات قيمة عالية.

الأقل هو الأكثر: جمل أقل، ومقاطع أقل، وشرائح أقل. يكون هذا عادة نتيجة للعمل الجاد؛ المتواصلون الرائعون يميلون إلى أن يكونوا محررين قساة لمادتهم الخاصة، والتي تنقح وتنقح إلى أن يتم تحقيق التأثير الأكبر بأقل الكلمات.

واحد ممن أجريت معهم مقابلة وصف الأمر على هذا النحو:

"لقد لاحظت كم يحظى الوضوح بتقدير بالغ. يمكنك أن تمتلك أفضل فكرة في العالم، لكن إن لم يمكنك نقلها بوضوح خلال الـ ٣٠ ثانية الأولى، يبدأ الناس في التوقف عن الانتباه. لذا قبل الاجتماعات الكبيرة أخصص دومًا بضع لحظات لتجميع أفكاري والتفكير في **النقاط الرئيسية الثلاث** التي أرغب في إيصالها. في بعض الأحيان أخفض الأمر إلى ثلاث كلمات رئيسية فحسب؛ أسأل نفسي: ما الكلمات الرئيسية الثلاث التي أرغب أن يتذكرها الناس عن هذا العرض أو هذه الفكرة؟

تتحالف القدرة على التذكر تحالفًا وثيقًا مع البساطة، وإذا كان بإمكانك الجمع بين الاثنين تصبح لديك صيغة رابحة. استخدم جون تيرنر في مثالنا السابق **الجناس** لتأثير جيد. فعوضًا عن أن تكون كلماته الثلاثة كلمات عشوائية، جعلها جميعًا تبدأ بنفس الحرف. مبتذل؟ ربما. جدير بالتذكر؟ لك أن تراهن على هذا.

بالمثل، يمكن **للقافية** العرضية أن تقوي قدرتك على التذكر. Sin Bin بين المخطئ. Brain Drain استنزاف العقل. Analysis Paralysis شلل التحليل. هذه جميعها عبارات أتوقع أنك قد سمعت بها. إنها جميعًا مفاهيم صمدت في وجه الزمن. وهي ليست بالضرورة أكثر الرؤى مهارة أو عبقرية، لكن التعبئة كانت البساطة + قابلية التذكر: عبارة قصيرة مصحوبة بقافية.

قلل من الضوضاء، وزد من الإشارة

امنح الناس فرصة عدم الاشتراك برسالتك وعلى الأرجح أنهم سيقبلون بها. وهناك مظهر مهم لجعل أفكارك تؤخذ على محمل الجد، وهو أن تضمن أقل

مستوى من الإلهاء، وعادة ما يكون الناس ألد الأعداء لأنفسهم في هذا الصدد.

الأشياء التي تعوق باستمرار الرسالة التي نرغب في إرسالها هي التكرار دون وعي، والغموض، والاستخدام غير المبرر للأحرف الأولى والاختصارات. لغة الجسد الملهية مثل تقليب أوراق، أو العبث بالأقلام هي طريقة أخرى شائعة لتحويل انتباه جمهورك بعيدًا عن نقاطك الأساسية.

لقد جلسنا جميعًا في اجتماعات وعروض تقديمية حيث تحملنا أشخاصًا يتأملون بقلق ملاحظاتهم أو يهدرون وقتًا في وضع السياق الذي لا ينتهي وخلفية المعلومات دون التطرق إلى صميم الموضوع مطلقًا.

أنا واثق أن في إمكانك إضافة مسبب الإزعاج الخاص بك إلى القائمة.

الفكرة هي أن كل هذا النشاط يضعف الرسالة. إنه غير ذي صلة.

عندما تكون قد صغت فكرتك أو عرضك بطريقة يمكن نقلها ببساطة، لا تضعفه بسلوكياتك المشتتة. تنحَّ جانبًا وادخل في صلب الموضوع.

تخلَّ عن الوسائل التكنولوجية

يعد اعتمادنا على التكنولوجيا تهديدًا آخر للبساطة في التواصل. كم عدد العروض التقديمية التي حضرتها حيث كان الفشل في تكنولوجيا المعلومات هو السبب في أن الحدث بأكمله فشل فشلًا ذريعًا؟

بالطبع يمكن للعروض التقديمية التي تستخدم الوسائط المتعددة أن تكون جذابة عندما تتم على نحو جيد. الصور والبيانات والإحصاءات يمكنها أن تبدو جيدة وهي تسطع على الشاشة الكبيرة. لكن هناك دومًا المخاطرة بفشل تكنولوجي مفاجئ. وكثيرًا ما سنحتاج أن نقوم بتأثيرنا ليس في قاعة محاضرات فخمة حيث يكون هناك جمهور مأسور ينتظر كل كلمة لنا، لكن عبر خط هاتف تشوبه عيوب ويقاطعك خمسة متحدثين آخرين.

لا تفترض أن التكنولوجيا ستخفي انعدام كفاءتك. عوضًا عن ذلك، تأكد أن في إمكانك عرض فكرتك دون الحاجة إلى رسومات بيانية مزخرفة أو رسوم متحركة. ستيف جوبز، والذي عادة ما يرى على أنه نموذج لهذا النوع من الاتصال، في تناقض مثير لم يعتمد على التكنولوجيا من أجل قدرته على إلقاء العروض التقديمية. لقد استخدم شرائح ولكنها عادة ما تضمنت عبارة بسيطة واحدة فحسب أو صورة

واحدة ذات جودة عالية. التأثير الحقيقي قام به الرجل نفسه، مرتديًا اللون الأسود، يتحرك على المسرح جيئةً وذهابًا دون ملاحظات، مانحًا وقته الفعلي لشرح التكنولوجيا التي يقوم بإطلاقها أيًا كانت. رجل واحد وعرض أسرا انتباه العالم.

الطريقة التي نستعد لإيصال أفكارنا من خلالها كثيرًا ما تكون أساس التفكير المشوش أو المربك. فنحن غالبًا ما سنتجه أولا إلى الكمبيوتر أو المفكرة ونبدأ في صياغة أفكارنا كما لو كنا نؤلف مقالًا أو أطروحة بحث. وبشكل حاسم، فعلى الرغم من ذلك، تكون أفكارنا في حاجة إلى سماعها أكثر من قراءتها، وهذا يتطلب نوعًا آخر من الصياغة.

فكر في الأمر بأكمله في ذهنك *قبل* أن تبدأ في تدوينه. عادة، عندما أعرض هذا الاقتراح في ورش العمل يُصاب الأشخاص بالذعر. "لدي الكثير للغاية لأقوله" سيعلقون. "كيف يمكنني أن أتذكره كله؟" وهذه هي الفكرة تحديدًا. إذا لم يكن في إمكانك تذكره دون اللجوء إلى ملاحظات هائلة أو جداول بيانات، فما الأمل الذي لدى جمهورك في فهم مغزى ما رغبت في قوله؟

ملخص ما سبق

إذا كانت فكرتك أو وجهة نظرك مقاومة للتبسيط، أي إذا لم يكن بالإمكان التعبير عنها بلغة يستطيع طفل فهمها، فإن بها على الأرجح خطبًا ما. ربما قد رأيت الخطب التجارية المعقدة التي يلقيها الناس في بعض الأحيان في البرنامج التليفزيوني *Dragon's Den?* . إنهم يقفون تحت الأضواء أمام مستثمرين محتملين، لحظتهم الكبيرة قد حانت، وهم غير قادرين على إيضاح ماهية منتجهم أو خدمتهم، ناهيك عن كيفية استفادتهم من الاستثمار.

القدرة على التبسيط -جعل المعقد سهل المنال- هي مهارة أساسية للشخص المؤثر.

- ما الكلمات الثلاث الأساسية التي تلخص فكرتك/عرضك/إسهامك في لقاء ما؟
- ما الأساليب المتكلفة المشتتة التي تحتاج إلى التحكم بها؟
- هل يمكنك تقليل اعتمادك على التكنولوجيا لتؤثر وتقنع؟

٢ حدد الهوية

"***كمصمم، ينبغي عليك دومًا دفع نفسك إلى الأمام؛ ينبغي عليك دائمًا أن تجاري الاتجاه السائد أو تصنع اتجاهاتك الخاصة. هذا ما أقوم به***". ألكسندر ماكوين

"***ينبغي عليك أن تظل مطلعًا على أحدث الاتجاهات السائدة والأمور الاجتماعية والثقافات الشعبية، تحتاج إلى مواكبة العصور ومواصلة التطور***". كوري فيلدمان

"***أنا لا أضع الاتجاهات السائدة. أنا أكتشف فحسب ماهيتها وأستغلها***". ديك كلارك

"***أنا أحب اختلاق القصص. ففي كثير من الأحيان يكون من المثير الكتابة عن مستقبل تخيلي اعتمادًا على الاتجاهات السائدة، فأنت ترسم خطة لما يمكن أن تئول إليه الأمور***". نايجل كنيل

"***من الصعب أن تتماشى مع اتجاه سائد. بمجرد أن يصدر، يختاره الجميع. من المهم أن تبقى صادقًا تجاه نفسك. وتستمتع بالموضة عوضًا عن تركها تملي عليك أفعالك***". استيلا وارين

نقطة التحول، والبجعة السوداء، والجيل إكس. هذه التعبيرات حققت المسعى النهائي للشخص المؤثر حيث: دخلت اللغة، وأوجزت سياقها الأولي، وتستخدم في حد ذاتها مرارًا وتكرارًا كل يوم حول العالم.

مالكولم جلادويل، ونسيم نقولا طالب، ودوجلاس كوبلاند، مبتكرو هذه التعبيرات الثلاثة على التوالي، هم خير ممثل لهذا الأسلوب المؤثر. فلم يقوموا فحسب بتعيين هوية ثلاثة اتجاهات أو ظواهر؛ اللحظة التي (مجازًا) تصبح فيها القطرة فيضانًا؛ وأحداثًا غير متوقعة كبرى، والتي في بعض الأحيان تبرر على نحو خاطئ

بعد الحدث؛ وحقيقة أن جيلًا من الناس يمكن أن يتشارك توجهات وسمات معينة. لكنهم أيضًا توصلوا إلى تعبير قابل للتذكر ليوجز الاتجاه ويوشمه في ذهن المستمع.

ليس من الضروري أن يكون هدفك أن تصبح جزءًا من العامية العالمية (ومع ذلك فلمَ لا؟). القدرة على ملاحظة اتجاه سائد ووضع تصنيف حي له بإمكانها تحويلك إلى شاعر أو فيلسوف في مؤسستك الخاصة، أو مجالك، أو حتى في عائلتك. ولا واحد من بين الأمثلة الثلاثة يستخدم عرضًا لمهارات لفظية متقدمة؛ ليس عليك أن تكون مؤلف أغانٍ على شاكلة بوب ديلان لتستخدم هذا الأسلوب. الأمر يتعلق بالعبارات البسيطة والنابضة بالحيوية التي ترتبط بمفاهيم واضحة لأي شخص، لكنك حزمتها ببراعة.

نحن كثيرًا ما نعتمد على العبارات النمطية في اتصالاتنا اليومية. من خمول سطر الموضوع في البريد الإلكتروني -مثل، اجتماع الغد أو مكالمة متابعة- إلى التوقع المبتذل للكثير جدًا من عروض باوربوينت التقديمية -مثل، تحديث توقعات الميزانية ربع١- فإن مستوى المنافسة لما هو جدير بالتذكر منخفض بكل تأكيد. أي محاولة تقوم بها لتمنح حيوية لعرض تقديمي أو اجتماع من خلال اللغة التي تستخدمها من المرجح أن تكسبك بعض الفضل.

إن موهبة إلقاء التعبير الجدير بالذكر هي بلا شك سمة مشتركة للأشخاص المؤثرين على نحو حقيقي. من خطاب الستار الحديدي لتشرشل إلى بيان أمة قوس قزح للزعيم مانديلا، عرف أفضل القادة قوة التعبير البسيط. هؤلاء السياسيون كانوا قادرين في الغالب على الاعتماد على جيش من مؤلفي الخطابات المتخصصين بالطبع، لكن إذا اتبعت المبادئ التالية، ينبغي حينئذ أن تكون قادرًا على التوصل إلى بضع من نفائس الدرر الخاصة بك...

٤ قل ما تريد من خلال استعارة

ألف صن تزو كتاب *The Art of War* عام ٥٠٠ قبل الميلاد تقريبًا، لكنه يظل نصًا مفضلًا للعديد من القادة في كل مكان. من المؤكد أن شعبيته تعود جزئيًا إلى تعطشنا للاستعارة والتشبيه: فلن تسند للعديد من قراء القرن الواحد والعشرين للجنرال الصيني مهمة تحويل ١٨٠ محظية إلى جنديات كما كان من الواضح أنه الحال مع سون تزو، لكن هناك متعة ما موروثة تجاه مقارنة قواعد الحرب القديمة بتحديات حياتنا الخاصة وشركاتنا ومسيرتنا المهنية.

إذا كان في إمكانك أخذ مفهوم من مجال شعبي لكن غير ذي صلة، كالتليفزيون على سبيل المثال أو رياضة أو ظاهرة من العالم الطبيعي، وتطبيقه على اتجاه ترغب في التحدث عنه، يمكنك عادة أن تطبع تفكيرك على نحو لا يمحى على عقول الأشخاص الآخرين.

أنا أقوم بعرض شريحتين في خطاب ألقيه حول بناء شبكة علاقات: إحداهما صورة لضفدع، والأخرى صورة لخفاش. أقوم بإيصال فكرة بسيطة: بعض الأشخاص هم أشخاص تفاعليون ويتكاسلون في بركهم طوال اليوم منتظرين ذبابة كثيرة العصارة تسقط عليهم. بينما هناك آخرون أكثر استباقية، يجعلون من خروجهم أمرًا مهمًا، يغطون المنطقة ويسعون وراء فريستهم. أيهما أنت، اسأل الجمهور، ضفدعة أم خفاش؟

ليس تشبيهًا في محله بصفة خاصة، لكنه لا يفشل قط في أن يولد غمغمة من الثرثرة المتحمسة في الحجرة. وذات مرة، بعد مضي سنوات من جلستي، رأيت واحدة من المندوبين مرة أخرى. "أنا أتذكرك" قالت. "أنت الرجل صاحب تشبيه الضفدعة والخفاش!".

في المرة المقبلة التي ترغب فيها في إيصال وجهة نظر أو ملاحظة، بصفة خاصة لجمهور كبير، لمَ لا تضع في اعتبارك التعبير عن نفسك بصورة مجازية؟ ربما اعتادت مؤسستك مشاركة ممتلكات أسد، لكنها الآن تحتاج إلى أن تكون أكثر تشبهًا بالفهد: نسب فوز أكبر، لكن غنيمة أصغر. أو ربما أن فريقك أصبح مهتمًا للغاية بالدفاع عن منطقته إلى حد أنه قد توقف عن التفكير في إحراز بضعة أهداف خاصة به؟ ربما التغير الثقافي الذي تحاول تحقيقه يشبه مستخدم كمبيوتر شخصي يواجه أول جهاز ماك له؟

كلما كانت صورة كلمتك أكثر حيوية، كان أسهل على جمهورك الربط بينها وبين الفكرة الأصلية، وازدادت فرص اكتساب فكرتك للجذب والانتشار أضعافًا مضاعفة.

٤ فكر من خلال أربعة مربعات

بينما كنت تقرأ هذا الفصل، رسم شخص ما، في مكان ما، مصفوفة النمو/ الحصة على لوحة بيضاء في مكان ما وطلب من صف دراسي التفكير في الآثار المترتبة على الكثير من علامات الاستفهام في مقابل القليل للغاية من المنتجات المدرة للمال وجميع التباديل الأخرى التي تنشأ عن أكثر نموذج للأربعة مربعات يحظى بشهرة على الإطلاق.

تم تطويره عن طريق مجموعة بوسطن الاستشارية منذ مدة طويلة في عام ١٩٧٠، والمصفوفة تستخدم مجموعتين من المتغيرات (معدل النمو وحصة السوق) وتضع تصنيفات للمجموعات الأربع ليوفر إطار عمل سهل الوصول إليه من أجل مناقشة، في هذه الحالة، محفظة استثمارية لمنتجات مؤسسة. وإذا كان طول العمر هو الدليل القاطع على التأثير، فإن إطار العمل هذا (أي مربع بوسطن) لا بد وأنه في الصدارة حيث إنه أتم عامه الـ ٥٠.

نماذج المربعات الأربع جنت أموالًا لسنوات لمستشاري الأعمال في كل مكان، ويمكنها أن تصبح نافعة لك أيضًا. إذا كان هناك أي شيء يمتلك مجموعتين واضحتين من العوامل المتغيرة -المال والوقت مثلًا، أو الحجم والسرعة- ارسم محوريك وضع تصنيفًا على مربعاتك الأربعة وابدأ في اعتبار نفسك كنوع ما من بيكاسو تربوي.

في بعض الأحيان، يكون لإعطاء شكل أو بنية للمناقشة دور محوري في الاجتماعات، وتأليف نموذج من أربعة مربعات بإمكانه مساعدتك على القيام بذلك. إنه مال تحصل عليه بسهولة بالغة، لكن لا تخبر مستشاري الأعمال بأنني أخبرتك.

٤ استخدم قاعدة الثلاث

طريقة أخرى لإيصال فكرة ثاقبة بطريقة تحظى بفرصة أن تحفظ في الذاكرة وربما تحقق حياة خاصة بها هي أن تقسمها إلى أجزائها المكونة. ومما لا شك فيه أن رقم ثلاثة هو الرقم السحري في هذا السياق.

على طول الطريق من يوليوس قيصر الذي أتي ورأى وهزم إلى توني بلير الذي كانت أولوياته الثلاثة هي التعليم والتعليم والتعليم -عبر المؤيدين لمبادئ الدستور الذين يناشدون بالحياة والحرية وملاحقة السعادة- كاد رقم ثلاثة أن يمتلك بعض السمات الخطابية الملهمة. ربما السبب وراء ذلك أننا نقسم الوجود إلى الماضي والحاضر والمستقبل، لذا فإن قاعدة الرقم ثلاثة تكاد تكون فطرية فينا.

عندما تعرض أفكارك في المرة المقبلة، تجنب قائمة الـ ١٦ علامة نقطية لصالح قاعدة الثلاث الخاطفة. الأشياء التي تُفهم من خلال ثلاث نقط. والأشياء التي يتم تذكرها في ثلاث نقط. إن العمل بهذا المبدأ، "أعتقد أن هناك ثلاث مراحل نحتاج إلى تناولها..." أو "هناك على الأرجح ثلاثة فصول لهذه المسرحية؛ التمييز

وإعادة التوجيه والتجديد. ونحن لم نبلغ حتى مرحلة التمييز بعد..."، بإمكانه تبديل تأثيرك، خاصةً عندما يتم الجمع بينه وبين القليل من الجناس، كما في المثال الأخير.

مرة أخرى، لا ينبغي أن يكون ذلك بارعًا. إنه يجمع ببساطة بين أمرين أساسيين للاتصال المؤثر: البساطة وقابلية التذكر.

ملخص ما سبق

بعض مما يلي قد يبدو خارج نطاق منطقة راحتك: إذا كنت تحب التفكير في نفسك على أنك متحدث عادي، فقد تبدو هذه الأمور مبتدعة نوعًا أو حسنًا مبتذلة لتحصل على دعمك. فكر مجددًا. إحدى الطرق المؤكدة للتأثير هي أن تبرز بين الحشود، ولأن الكثير للغاية من شئون الحياة يؤدى برتابة بالغة، فإن بعض الإبداع المتواضع للتفكير بإمكانه أن يستحث استجابة إيجابية على نحو مذهل. ليس الأفراد الذين يمتلكون أعظم رؤية ثاقبة هم من يكتسبون التأثير الأكبر، وإنما أولئك الذين بإمكانهم إيصال رؤيتهم بتأثير ووضوح.

- ما الاتجاهات السائدة الأساسية أو التطورات في مجالك أو صناعتك التي لا يزال على الناس أن يولوها الكثير من الاهتمام؟
- ما الفرص التي لديك لتجذب انتباه الأشخاص الآخرين إلى هذه الاتجاهات السائدة؟
- هل بإمكانك أن تستخدم حيل مهنة كاتب السيناريو، والاستعارة، والتشبيه، ونموذج المربعات الأربعة، أو قاعدة الثلاث، لتنقل رؤيتك بطريقة متألقة وأصلية؟

٣ اجذب

"***المعلم الجيد مثل الفنان الجيد، ينبغي عليه أولًا أن يأسر انتباه جمهوره ثم يمكنه أن يُدرس درسه***". جون هنريك كلارك

"***لقد عرفت بالفعل أن الكتاب سينتهي بطريقة محيرة للعقل، لكنني لم أعرف تحديدًا كيف سينتهي. فأنا أيضًا أحب القليل من الإثارة عندما أؤلف***". جيمس باترسون

"***أنا أستنتج... لا شيء. الاستنتاجات... تظهر. أنا لست الشخص الذي يتوصل إلى استنتاج. أنت (عضو من الجمهور) تتوصل إلى استنتاج عبر القصص التي رويتها والبيانات التي سأقدمها، أنا لا أجبرك على تقبل شيء. أنت من تفعل هذا. أنت من تكتشف الأمر***". توم بيترز

"***قصيدة شعرية بمقاطع شعرية متخيلة ومنفذة على نحو رائع مثل واحدة من قصائد كيتس الغنائية، يجب أن تكون كسلسلة من الحجرات المصطفة بجوار بعضها في قصر: يتقدم المرء بشغف من حجرة إلى أخرى***". جيمس فينتون

"***يكون المرء قائدًا فقط عندما يكون هناك تابع يقف إلى جانبه***". مارك بروير

من دون جمهور، ليس لديك تأثير. سواء إن كان جمهورًا حقيقيًا يجلس أمامك من أجل الاستماع لعرضك التقديمي أو واحدًا افتراضيًا والذي يولي اهتمامًا بصفة منتظمة ليستمع إلى نشرتك الصوتية أو يقرأ مدونتك؛ أنت في حاجة إلى اكتساب جمهور.

السؤال هو، مع كم هائل من المنافسة، كيف يمكنك الوصول إليه؟ الإغراء هو أن تحاول وتصيح بصوت أعلى، أن تصيح ليكون صوتك مسموعًا على نحو أعلى من صخب الحياة اليومية، لكن هذه ليست دائمًا الطريقة المثلى لتتم ملاحظتك.

نحن نمتلك قطتين، وكما تعرف إذا كنت تمتلك قططًا بدورك، فهي مخلوقات مستقلة للغاية. ذات يوم قرر قط منهما أن يقدم على مخاطرة. تسلق أحد الجدران الخارجية للمنزل، وبمجرد أن وصل إلى القمة وقف على حاجز ضيق للشرفة وهو يحدق للأسفل في وجوهنا المشدوهة على بعد ١٠ أمتار بالأسفل. خوفًا من أنه قد يسقط، دفعتني غريزتي إلى الصياح بغضب به: "جورج! انزل إلى هنا! انزل فورًا". كلما زأرت صائحًا بصوت أعلى، حول نظره هو بلامبالاة أكثر بعيدًا عني. لذا فقد أخرجت السلم وتسلقت الدرجات إلى أن أصبح على مسافة يمكنني أن أمسك به من خلالها. كل مرة أحاول فيها الإمساك به يبتعد أكثر. انتهى الحال بنا ونحن نحدق في بعضنا البعض عبر سطح المنزل بينما بدأ سلمي في الصرير...

عندها خطرت لزوجتي فكرة. قامت ببساطة بملء صحن بالحليب وتركته على أعتاب المنزل بعيدًا بالأسفل. بمجرد أن ارتطم الصحن الخزفي بحجر الرصف، أصغى جورج السمع وانطلق نازلًا في أقرب أنبوب تصريف مثل الصاعقة. لاعقًا حليبه بسعادة، أبقى عينًا واحدة مثبتة عليّ بينما تأرجحت بحذر وأنا أنزل السلم النقال للانضمام إليه على الأرض الصلبة.

المغزى، كما أيقن أنك تدرك، هو أن الإغراء يكون عادة أكثر فعالية من الافتراس. على نحو نموذجي، نحن نرغب في اجتذاب جمهورنا نحونا بإرادتهم الحرة عوضًا عن مطاردتهم وسحبهم عائدين إلى كهفنا وهم يرفسون ويصرخون.

إذًا، ما معادلك لصحن الحليب؟ ما الذي بإمكانك تقديمه ويتسم بأنه مغرٍ وجذاب ويجذب الناس طواعيةً نحو مداركك؟

قدم عامل جذب (عامل جذب قانوني!)

ليس علينا الابتعاد كثيرًا عن مبدأ صحن الحليب لنجتذب جمهورًا بشريًا بدلًا من جمهور فصيلة السنوريات.

الطعام والشراب قد يكونان قديمي العهد، لكنهما ينجحان. أنا أقيم العديد من الأحداث التي تجري في موعد الغداء، وتلك التي تكون فيها الشطائر المجانية معروضة هي دائمًا التي تحظى بأفضل حضور. ولا بأس على الإطلاق في هذا الأمر بالنسبة لي، وينبغي أن تكون أنت أيضًا كذلك. إلى أن تصبح شخصًا مؤثرًا بدرجة بالغة، أي تقع في فئة سيث جودين ومالكولم جلادويل، فإن اسمك وحده لن يجتذب حشدًا. لا يهمني أي عامل جذب يُقدم ليملأ المقاعد بالمتفرجين، فأنا

أرغب في جمهور فحسب. وأملي هو أنه حتى وإن أتوا من أجل الشطائر، فإنهم قد يفاجئون على نحو سار بمحتوى خطابي وقد يعودون مجددًا.

عوامل جذب أخرى -علاوة على كومة من الملاحظات المستخدمة في حقيبة ورقية بنية- تضمن تطورًا مهنيًا أو شخصيًا. الأشخاص في بعض المهن مثل المحاماة والمحاسبة يحتاجون في الواقع إلى أن يظهروا أنهم قد استثمروا وقتًا في التنمية المهنية لكي يواصلوا ممارسة المهنة. ساعدهم على تحقيق هذا الأمر بينما في نفس الوقت تبهرهم وتمنحهم فرصة للتواصل مع بعضهم البعض.

فيما يخص منتدى شبكة الإنترنت، من المرجح أن يكون مزيجًا من التنمية الشخصية والملاءمة. امنحهم العديد من الدروس المستفادة (كما في منشور "كيف يمكنك" في الفصل ٨) في أقل وقت ممكن وعلى اعتبار أنك تقدم المساعدة للتعامل مع حاجة إنسانية بسيطة للغاية (جني المال، ادخار الوقت، فقدان الوزن، البقاء سعداء)، ينبغي أن يحتشد الجمهور.

تدرب على فن التشويق

على نحو مفهوم، نحن حريصون على أن نقدم فائدة كبيرة لجمهورنا، ولنلبي هذه الغاية فإننا في بعض الأحيان نخلط بين الكمية والنوعية. فنحن نحشو عروضنا التقديمية بالتفاصيل، ونوفر رزمًا من الملاحق أيضًا، تحسبًا لأي أسئلة تكون قد تركت بلا إجابة. نمطر العملاء بوابل من التنبيهات الإلكترونية مرات متعددة كل شهر بغض النظر عن الحاجة أو الصلة.

لدى ديكنز درس لنا بخصوص هذا الشأن. في بعض الأحيان يُنسى أن رواياته لم تصدر كاملة لجمهوره بالعهد الفيكتوري. عوضًا عن ذلك، كانت تصدر في سلاسل، شهريًا أو في بعض الأحيان، أسبوعيًا. كان لهذا التأثير التقطيري فائدة كبيرة في تنشئة الترقب. كانت الدفعة التالية تُنتظر بفارغ الصبر؛ حتى إنها أصبحت حدثًا.

الدرس الذي يتضمنه ذلك لنا في حشد جمهور هو أن نحتفظ ببعض ما لدينا. عوضًا عن أخذ ساعة ونصف من وقت أحدهم مرة واحدة، خذ ٤٠ دقيقة في المرة على مدار ثلاث مرات. عوضًا عن الإفصاح عن جميع الإجابات، دع الجمهور يتوصل إلى بعضها بنفسه. اجعل الأمر محيرًا وممتعًا.[1]

١ هل لاحظ أي شخص الخطأ المتعمد في هذه الفقرة على سبيل المثال؟

بعض من أكثر المقدمين تأثيرًا الذين رأيتهم مؤخرًا يشعرون بارتياح بالغ حيال بذر القليل من الغموض داخل جمهورهم ومن خلال قيامهم بهذا يصبحون أكثر جاذبية من أولئك الذين يتبعون النصيحة الاعتيادية (يخبرونك بما سيقولونه، ثم يقولونه، ثم يخبرونك بما قالوه).

لمَ لا تضع للجمهور لغزًا أو تطرح سؤالًا صعبًا في البداية ثم تتعهد بأنك ستخبرهم بالإجابة في نهاية الحديث؟ الأفضل من ذلك، ضع مشكلة في نهاية مقطعك الصوتي على الإنترنت وعدهم بالحل عندما ينضم إليك الجمهور في الحلقة المقبلة.

في بعض الأحيان، لا ينبع التأثير من كثافة محتواك لكن من مساحات التفكير التي تسمح بها من خلاله.

٥ قوة التيار الدافعة والصعود على أكتاف المنظمات الكبيرة

أي خبير عقارات تجارية سيخبرك أن أكثر شيء يؤثر في الإقبال على مركز تسوق تجاري هو عامل أساسي واحد: وجود مستأجر رئيسي جذاب. عادة ما يكون هذا اسم متجر شهير متعدد الطوابق، مثل جون لويس، أو إم أند إس في المملكة المتحدة ومايسيز أو نوردستورم في الولايات المتحدة مع القدرة على جذب جحافل من العملاء الذين يقومون بعمليات الشراء. النظرية هي أنه، بمجرد أن ينتهوا من المؤسسة صاحبة العلامة التجارية المميزة، فإن المتسوقين سيتجولون في أنحاء المركز التجاري ويدخلون إلى متجر الأحذية الصغير، ومحل بيع الأطعمة المستحضرة، ومتجر أنظمة الصوت ذات الدقة العالية المعدة حسب الطلب. إنها استراتيجية اجتذاب أقرب إلى "قوة دفع التيار" أي الحصول على مزيد من السرعة بسيرك وراء المركبات التي تسير أمامك: تسلل وراء المنظمات الكبيرة وستحظى بفرصة الحصول على الامتيازات دون عناء.

يكون هذا مهم بينما تحاول حشد جمهورك: إذا كان في إمكانك جذب متحدث أو ضيف مقابلة لديه شهرة أكبر منك يمكنك الاستفادة من جمهوره وربما تحويل بضعة منهم إلى جمهورك.

ولكن لمَ ستقبل الشخصية البارزة الناجحة أن تكون ضيفًا رئيسيًا في عرضك

فقط ليتسنى لك الحصول على بعض الشهرة؟ قد يكون هذا نابعًا من الكرم، أو شعورًا "برد شيء ما"، أو ربما يكون مشروعك شيئًا يناصرونه بشدة على مستوى القيم، أو ربما يكون حسًا بالأنا على الطراز القديم حيث يجدون صعوبة في رفض فرصة للظهور في مقطع سمعي بعنوان، لنقل، "أسرار الأشخاص المؤثرين".

براد هو مدون استطاع تكوين جمهور من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مدونين مشهورين:

"لقد بدا الأمر وكأنه لا يحتاج لمجهود كبير. فقد تمكنت من التحدث إلى بعض الأشخاص الرائعين والذين كانوا في أكثر الأحيان راغبين في نشر أفكارهم الثاقبة عن كيفية حشد جمهور بينما في نفس الوقت اكتسبت جزءًا ليس بقليل من جمهورهم! السر هو أن تجعل التزامهم الزمني قصيرًا، وتتعامل معهم بالمهنية القصوى، وإذا قالوا لا، لا تزعجهم".

ملخص ما سبق

طريق الهلاك كان النتيجة للعديد ممن اتبعوا المقولة المأثورة المضللة: "إذا أنشأتها، فسيأتون". تأكد من أنك إذا سعيت إلى تنشئة تأثير من البداية كنتيجة لأفكارك أو مخيلتك، فستحتاج إلى أن تكافح لتحشد جمهورًا. استخدم كل حيلة في هذا الكتاب (أو أي كتب أخرى) لتضمن أن هناك أشخاصًا يلتهمون محتواك، وإذا سار الأمر على ما يرام، يشاركونها.

- ما الذي بإمكانك تقديمه للجمهور كعامل جذب ليشترك معك علاوة على محتواك العبقري وسحرك الذي لا يتطلب جهدًا؟
- كيف يمكنك تنشئة بعض الفضول، وبعض التشويق؟
- من الذي بإمكانك الاتصال به والذي سيكون ذا شعبية كبيرة؟ وما الذي سيستفيده في المقابل إذا قبل مساعدتك؟

٤

قارن

"نحن نقف اليوم على أعتاب آفاق جديدة، حدود الستينيات، حدود فرص غير معروفة ومخاطر، حدود لآمال لم تتحقق وتهديدات". جون. إف. كينيدي

"تمتلك الكتابة قوانين منظور وإضاءة وظلال تمامًا كما في الرسم أو الموسيقى. إذا ولدت وأنت تعرفها، فلا بأس. إذا لم تكن كذلك، فتعلمها. ثم أعد ترتيب القواعد لتناسبك". ترومان كابوت

"لا يمكنك امتلاك قوة دون ضعف، لا يمكنك امتلاك ضوء دون ظلام، لا يمكنك امتلاك حب دون فقد". جودي بيكولت

"هناك ليالٍ بنفس عدد النهارات وهي بنفس طول بعضها البعض على مدار العام. حتى الحياة السعيدة لا يمكنها أن تكون دون مقياس للظلام، وكلمة 'سعيد' ستفقد معناها إذا لم تتوازن مع 'الحزن'". سي. جي. يونج

"ادرس الماضي، إذا كنت ترغب في التكهن بالمستقبل". كونفوشيوس

الهدف من التأثير هو تغيير شيء ما. سواء كنت تحاول التأثير على زملاء عمل في اجتماع أو على متصفحي الإنترنت على الجانب الآخر من العالم، فرضيتك الأولى هي أنك تريد منهم التوقف عن القيام بذلك والبدء في القيام بهذا. قد يكون "هذا" طريقة جديدة للتفكير أو التصرف أو الشراء أو العيش، لكنه بكل تأكيد يتطلب تغييرًا "الذلك".

لكي تغير *ذلك* إلى *هذا*، يلزم القيام برحلة، لكن من غير المرجح أن يشرع الناس في القيام برحلة إلى أن تتضح لهم وجهة الرحلة. فهم بحاجة إلى فهم أن هذه الوجهة الجديدة تقدم بعض المزايا أكثر من الوضع الراهن. والطريقة التي قام

بها الأشخاص المؤثرون العظماء بذلك على مدار السنوات أن تكون بارعًا في المهارة البلاغية البسيطة للمقارنة: فهم يقومون عن وعي بالتمييز بين هنا وهناك.

اثنان من أكثر الخطابات تأثيرًا في القرن العشرين كانا مبنيين على مقارنة عقدت ببراعة؛ مارتن لوثر كينج في خطابه في نصب لينكولن التذكاري في عام ١٩٦٣، والذي قارن بين حقيقة حياة الشخص صاحب البشرة السوداء، "الذي لا يزال يكابد في زوايا المجتمع الأمريكي، ويجد نفسه منفيًا في أرضه"، وبين الأمل في مستقبل أفضل حيث "سيعيش أطفالي الأربعة الصغار ذات يوم في أمة حيث لن يتم الحكم عليهم من خلال لون بشرتهم وإنما من خلال مضمون شخصياتهم".

قبل ذلك بعامين، قارن الرئيس المنتخب حديثًا، جون إف. كينيدي بين أصل "نفس القسم الرسمي الذي التزم به أسلافنا ما يقرب من قرن وثلاثة أرباع قرن ماضية" وبين الجيل الجديد من الأمريكيين "الذي ولد في هذا القرن ونالت منه الحرب وتربى على ظروف سلام قاسية ومريرة وهو فخور بتراثنا القديم"، الذين أصبحوا الآن يتحكمون في الأمور. ثم أتت واحدة من أشهر التعبيرات البلاغية المنمقة المبنية على المقارنة بينها على الإطلاق: "وهكذا، إخواني الأمريكيين: لا تسألوا عمَّ يستطيع بلدكم تحقيقه لكم، وإنما اسألوا أنفسكم عمَّ يمكنكم القيام به لبلدكم".

بصفة عامة، التغيير، كما سيعرف أي واحد منكم حاول الالتزام بقرار جديد للسنة الجديدة، صعب للغاية. باستخدام هذه الأداة، يمكنك أن تعبر بوضوح عن فائدة الجهد وستكون لديك فرصة لتحفيز الأشخاص للتصرف وفقًا للطريقة التي تناصرها.

استخدم تسلسلًا زمنيًا بسيطًا

المثالان الشهيران بالأعلى يستخدمان التسلسل الزمني لمقارنتهما. إنهما يوضحان أن الماضي ليس الحاضر، وأن المستقبل ينبغي أن يبدو مختلفًا عن اليوم.

قد يصر مدير فريق على أن يستعرض التقدم في الربع الأخير من العام ليتأكد من أن الفضل ينسب لأصحابه، لكنه سيتطلع بعدها دائمًا إلى الأمام إلى الربع التالي ويضع أهدافًا صعبة. الأداء السابق، كما يعرف أي مدير مالي، ليس بالضرورة دليلًا للنجاح المستقبلي، لكن في هذه الحالة، ربع عام سيئ سيغرس تصميمًا للقيام بما هو أفضل في المرة المقبلة؛ ربع عام جيد، عندما يُعترف به علنًا، يحفز الناس عادةً على القيام بأشياء أعظم.

الفكرة هي أنه لكي تُقنع أنت في حاجة إلى إطار مرجعي. إذا كنت ترغب في قيادتنا إلى مستقبل أفضل، فنحن نحتاج إلى أن يتم إطلاعنا على مدى سوء الحال الذي نحن عليه اليوم وحسب. وضع *تفاصيل* الواقع الحالي *بجوار* الخطوط العريضة لمستقبل يطمح إليه هو أسلوب أستخدمه ولا يزال يستخدمه السياسيون ليؤثروا على المصوتين على مدار أجيال. دون التركيز المتعنت على فقدان الوظائف وزيادة تكاليف المعيشة وعدم وجود زيادة للدخل، فإن مثالية غد أفضل ستبدو أقل جاذبية بكثير. يمكنك استخدام نفس الأسلوب.

كن ثابتًا حيال تقييمك لمواطن الخلل والإحباطات التي ترغب في تغييرها، لأن هذا سيمنحك تأثيرًا خلال تحفيز الناس لتغيير المسار.

استخدم مقارنة مجموعة الأقران

نحن نعرف أن الدليل الاجتماعي يعد محفزًا قويًا للغاية في حث الناس على الإنجاز. نحن ننظر إلى التقييمات النقدية على موقع أمازون، وإذا بدا أن هناك العديد من الاستجابات ذات الخمس نجوم، فإننا نكون أكثر راحة ونحن نقوم بعملية شرائنا. ينطبق المثل على المستوى المؤسسي: تمتلك معظم القطاعات جداول من الإحصاءات المستخدمة لمقارنة أداء الأفراد أو مراسم التكريم حيث يتمكنون من تقييم قوة المنافسة. يمكن لهذا أن يكون طريقة للإقناع والتأثير كما يروي كيرون، كبير المسئولين التسويقيين في مؤسسة دوائية:

"متى رغبت في التأثير في مجلس الإدارة، فإن هناك معلومة واحدة أعرف أنني أحتاج إلى توافرها مسبقًا وهي ما يفعله منافسونا. إذا كان بإمكاني مقارنة نهجنا مع نهج المنافسين، خاصةً الرفاق الذين هم أكبر حجمًا منا قليلًا ، فإن ذلك دائمًا ما يوفر لي آذانًا صاغية. لا يعني هذا بالضرورة أنهم يوافقون، لكنهم سيستمعون بكل تأكيد. سيقول الناس إنهم يرغبون في القيام بالأمور وفقًا لطريقتهم، وأن لديهم نموذجًا فريدًا إلى ما آخره. لكن إذا كان بإمكانك قول إننا لا نتماشى مع باقي السوق هنا، فسيستمع الناس".

هناك فرصة كبيرة هنا للشركات الاستشارية، أيضًا. مع اهتمام الشركات التجارية الكبرى بشكل عام بعملياتها الخاصة وسياساتها الداخلية، فإن الاستشاري الذي بإمكانه منح رؤية أشمل للسوق، وبصفة خاصة حسًا لما تنتويه المنافسة، يمتلك فرصة حقيقية للتأثير.

صور التهديدات - ثم الفرص

نحن نناقش مفهوم النفور من الفقد في جزء آخر من هذا الكتاب. يكفي القول بأن الأشخاص أكثر حماسًا للحفاظ على ما يمتلكونه بالفعل من أن يذهبوا ويقتنصوا ما لا يمتلكونه. هذا هو السبب وراء أن الخمول هو عامل قوي في فرق عديدة: إذا كانت الأشياء جيدة إلى حد معقول، فلمَ نغيرها؟

كشخص مؤثر، ستحتاج إلى أن تشرح على نحو محدد لمَ يعد الوضع الراهن غير مستدام، ويمكنك القيام بذلك من خلال استعراض طبيعة التهديدات التي تواجه مشروعك التجاري أو فريقك أو عملك الأساسي. التهديدات الحقيقية تتحدى الخمول، لأنها توضح الآتي، إذا لم نفعل شيئًا، فإننا نتأهب للخسارة.

الخطوة التي تمنعك من أن تبدو مثل مروج إشاعات مقلقة أو كصاحب التنبؤات الكاذبة بالشركة هي المقارنة. صور التهديدات بكل مهابتها المروعة، بالطبع. لكن أبصر أيضًا الفرص بداخل تلك التهديدات. خذ جمهورك من الظلام إلى وعد بالنور.

"دائمًا ما تلفت الأمور السيئة انتباه الناس" يواصل كيرون.

"الحكومة إكس أعلنت أنها ستخفض نفقات العناية الصحية بحلول السنة المالية المقبلة بنسبة ٣٪ بالقيمة الحقيقية. (أخبار سيئة لنا) لكنها في الحقيقة لا تمتلك أدنى فكرة عن كيفية تحقيق هذا. إذا دخلنا كشركاء معها، دارسين الطرق التي يمكنها من خلالها توفير بعض المدخرات، فإن هيمنتنا على المدى الطويل في هذا السوق قد تكون مؤكدة (أخبار جيدة)".

ملخص ما سبق

أي مصمم يستحق راتبه سيستخدم المقارنة طوال الوقت كواحدة من المبادئ الجمالية لعمله. يتضمن هذا التباين في اللون، والتباين في الشكل والحجم، والتباين في الاتجاه.

ما يكون ناجحًا للغاية في الفنون البصرية هو أيضًا فعال للغاية في الجدال والمناقشة والعرض التقديمي. نحن في حاجة إلى أن نكون واعين بما نجادل *ضده* بنفس قدر ما نجادل من أجله وأن نكون قادرين على عقد مقارنة فعالة بينهما.

تحتاج إلى توفير إطار مرجعي للجدال. فزائر من الفضاء الخارجي سيكون قادرًا على تحديد حجم برتقالة فقط إذا قدمت كرة جولف وثمرة بطيخ وقلت إن حجمها يقع بينهما. بالمثل، فإن حجم الفرصة التي ترغب في أن يتخيلها الناس قد يكون ظاهرًا فحسب من خلال الاستخدام الحصيف للمقارنة والتباين.

- كيف يمكن استخدام الماضي ليبرز التغييرات المطلوبة في المستقبل؟
- ما القصص أو البيانات التي يمكنك أن تصرح بها عن منافسيك والتي ترغم الزملاء على اتخاذ الفعل؟
- ما التهديدات التي تتحدى الوضع الراهن؟

٥

انشق

"إذا لم يستطع المرء مجاراة إيقاع رفقائه، فربما كان ذلك بسبب أنه يسمع طبالًا آخر. دعوه يسير على إيقاع الموسيقى التي يسمعها، مهما كانت متأنية أو بعيدة". هينري ديفيد ثورو

"أنا أحاول أن أحرم نفسي من أي أوهام أو ضلالات وأعتقد أن هذا ربما يبيح لي محاولة حرمان الآخرين من نفس الشيء على الأقل طالما أنهم يرفضون الاحتفاظ بتخيلاتهم لأنفسهم". كريستوفر هيتشينز

"بالنسبة لمضارب مخالف للاتجاه السائد مثلي، فإن النصيحة المستمرة بألا أقوم بشيء ما تكاد دومًا أن تجعلني أشرع سريعًا في الطريق المحفوف بالمخاطر والمكروه". مايكل بلومبيرج

"لديك أعداء؟ جيد. هذا يعني أنك ناصرت شيئًا ما في وقت ما من حياتك".
وينستون تشيرشل

"كن جريئًا، كن مختلفًا، كن غير عملي، كن أي شيء سيدافع عن نزاهة الهدف والرؤية التخيلية ضد الأشخاص الذين يتجنبون المخاطر، مخلوقات الشيء المألوف وعبيد المعتاد". سيسيل بيتون

على الرغم من أننا نحن البشر كائنات اجتماعية، فلا يزال لدينا خيار أساسي: أن نكون جزءًا من الحشد أو أن نبرز منه. ومع ذلك، ففي ظل صخب الحياة اليومية، نادرًا ما نلاحظ هذا كخيار حقيقي. الأعراف الاجتماعية قوية للغاية، وصناعات الإعلانات والترويج متطورة للغاية، والتفكير الجماعي سائد للغاية، إلى حد أننا في أغلب الأحيان نتبع الحشد. سواء كنا نختار كتابًا في محل بيع كتب أو نعطي موافقة ضجرة لعرض ما في اجتماع، نحن نميل إلى أن نسير مع التيار ونقوم بما يبدو أن

الغالبية تفضله بما أن هذا يبدو وأنه يمثل الخيار الأقل مخاطرة.

ومع ذلك، فعلى مدار التاريخ كانت هناك عصبة صغيرة لكن مؤثرة من الأفراد الذين اختاروا مسارًا مختلفًا. حيثما يكون هناك اتجاه سائد، فإنهم يرفضونه تمامًا. حيث تكون هناك قواعد، فإنهم يغيرونها. وحيث يكون هناك إجماع واضح، فإنهم ينشقون. من جاليليو إلى وينستون تشرشل إلى روزا باركس، الاستعداد لمخالفة الاتجاه السائد، وتقديم وجهة نظر معارضة غير عصرية بل وحتى ابتداعية قد جلب لأشخاص معينين أكثر مما يستحقونه من الانتباه (في بعض الحالات، لم يكن كلها ترحيبًا). ومن خلال تقديم وجهة نظر منشقة، أصبحوا أشخاصًا مشكلين للآراء عوضًا عن تابعين للآراء.

ينبغي عليك ألا تتأثر بالنقد بسهولة لتكون مخالفًا للاتجاه السائد. أولئك الذين يجرءون على تحدي الوضع الراهن نادرًا ما يلاقون ترحيبًا حارًا، يمكنك أن تتوقع الكثير من انعدام الشعبية قصير المدى. كما أنك تحتاج إلى حكم سليم: أولئك الذين يعارضون كثيرًا، الذين يكتسبون سمعة كمعارضين أو كأشخاص مفرطين في التشاؤم، من المرجح أن يتم تجاهلهم على اعتبار أنهم متنبئون بسوء طالع لا مجال لهم.

ومع ذلك، فهناك فيض من الفرص في الحياة اليومية لتقدم وجهة نظر معارضة بطريقة ستساعد على تعزيز صورتك وتجعلك تبرز، حتى وإن كان ذلك للحظة أو نحو ذلك، بين الحشود. إنها تتطلب مزيجًا من الشجاعة واللباقة وكن لأن هذا غير معتاد للغاية، فإنه يقدم مكافآت فريدة لأولئك الذين هم على استعداد لتجربة الأمر.

لا تتبع الموضة

وارين بافيت هو واحد من أثرى الرجال بالعالم. ثروته الحالية تقدر بما يتجاوز الـ ٥٠ مليار دولار. لا محالة، ظهرت صناعات صغيرة تحاول التكهن بأسرار نجاحه، لنقل حكمته الاستثمارية إلى الجماهير. في الحقيقة، الرجل ذاته يشرح مفتاح استراتيجيته للاستثمار بإيجاز إلى حد كبير: "نحن ببساطة نحاول أن نكون خائفين عندما يكون الآخرون طماعين ونكون طماعين فقط عندما يكون الآخرون خائفين". ذلك هو النهج المخالف لما هو سائد بإيجاز. عندما كان باقي العالم الاستثماري منجذبًا إلى أدوات مالية أكثر تعقيدًا في أسواق غير مرجحة إلى حد كبير، كان بافيت قديم الطراز بإصرار. حيث واصل الاستثمار فيما هو غير محبوب، وغير شعبي، ومسعر بأقل من قيمته. وواصل تكوين ثروة بينما

المستثمرون في المشتقات المالية -وقد أشار على نحو جدير بالذكر لها على أنها "أسلحة مالية للدمار الشامل"- لاقوا خسارة فادحة.

إغراء الجديد يمكنه أن يكون غامرًا. نحن نتخذ قرارات بناءً على ما يبدو أنه عصري أو أحدث الصيحات. في بعض الأحيان، من المفيد أن تقدم رأيًا أقل جاذبية لكنه أكثر توازنًا.

في المرة المقبلة التي تسمع فيها ما ينبئ بشكل لا لبس فيه بأن إحدى الصيحات الرائجة تتقدم سريعًا، لمَ لا تطلب من الجميع التوقف لبرهة والتفكير مليًا؟ فهناك على الأرجح خيارات أخرى تستحق الأخذ في عين الاعتبار؛ خيارات أكثر أمنًا وأقل إغراءً. ربما لا تستطيع إيقاف الصيحة، لكن على الأقل إذا تحطمت، فستكون الشخص الذي سيظهر وقد تعززت سمعته عوضًا عن أن تصبح أشلاءً.

عبر عن رأيك علنًا

هل سبق لك أن كنت في اجتماع أو محادثة حيث بدأ يراودك شعور خفي بأن كل شخص آخر هو مجنون بالكامل؟ لقد راودك شعور بأنهم إما قد فاتهم ما هو واضح أو أنهم يركزون كثيرًا على ما هو غير ذي صلة أو أنهم غير واعين نهائيًا بافتراضاتهم وتحيزاتهم.

إذا كان الأمر كذلك، فعلى الأرجح أنك التزمت الصمت وانتظرت ليمر الشعور بعدم الراحة وتركت المحادثة وأنت تتساءل لمَ بحق لم تمتلك الشجاعة لتعبر عما بداخلك.

مثل تلك المناسبات تمثل مواقف مخاطرة ومكافأة. المخاطرة التي تكمن في عرض رأي مخالف يتضح أنه خاطئ هي على الأرجح قليل من الإحراج على المدى القصير. بينما على الجانب الآخر، فإن المكافأة المحتملة لعرض رأي يثبت صوابه لاحقًا يمكنها أن تكون تحويلية.

نورييل روبيني كان في هذا الموقف تمامًا. كاقتصادي ذي تصنيف متوسط أدى مهام لصندوق النقد الدولي، والبنك العالمي، أصبح لديه مهنة ثابتة، لكنها ليست مذهلة. ثم أدرك، في صيف عام ٢٠٠٦، أن وجهة نظره تجاه الاقتصاد العالمي كانت تختلف جذريًا عن إجماع أقرانه. فهل ينبغي عليه أن يحتفظ بصمته ويوافق الغالبية على أن دفعات أوقات الازدهار ستظل مستمرة؟ أم أن عليه أن يعبر عن رأيه، ويعبر عن وجهة نظر مختلفة ويصبح عرضة لسخرية الآخرين؟

لقد عبر عن رأيه علنًا. ألقى خطابًا لصندوق النقد الدولي محذرًا من "انهيار أسعار العقارات الذي قد لا يتكرر في العمر"، والذي يتبعه "توقف النظام المالي العالمي عن العمل فجأة". لقد كان الكلام بالتأكيد مخالفًا لما هو سائد في ذلك الوقت ولاقى استحسانًا عند القليل للغاية من الاقتصاديين أو المعلقين. لكن صادف أن روبيني كان على صواب. في هذه الأيام، يلقى ترحيبًا بالغًا وهو واحد من أعلى الاقتصاديين منزلة في العالم.

لذا في المرة المقبلة التي يراودك فيها ذلك الشعور الخفي...

٤ كن مثابرًا

لقد رسّخنا أن وجهة النظر المخالفة من غير المرجح أن تفوز بالكثير من الدعم على المدى القصير. عندئذ تكون هناك حاجة إلى حكم تقديري: إلى متى ستواصل التعبير عن وجهة نظر تعد "غير تقليدية"؟ الإجابة هي: ليس إلى الأبد، لكن على الأرجح لمدة أطول مما تعتقد.

مبادرو الأعمال الناجحون يعتادون على تلك الدورة من رفض تلو رفض والذي تتبعه إشادة في نهاية المطاف. كلارنس بريدساي، مؤسس صناعة تجميد الأطعمة، أفلس في عام ١٩٢٤ بسبب نقص الاهتمام الجماهيري بتلك الطريقة حديثة العهد لحفظ الأطعمة. فعاد إلى مصنعه، وأتقن نظامه، وباع براءة الاختراع في عام ١٩٢٩ مقابل ٢٢ مليون دولار، أي نحو ما يعادل ٢٥٠ مليون دولار بالقيمة المالية لعصرنا الآن.

لا ينعم الجميع بهذا النوع من المثابرة. إن من السهل، رغم ذلك، أن تقع في شرك تخيل أن الأشخاص الآخرين يمتلكون جميع الإجابات. مبادرو الأعمال، على النقيض، يبدو أن لديهم فشلًا في التناسب. عوضًا عن أن يصابوا بالجمود نتيجة لهذا، فإنهم ينظرون إلى الأمر بطريقة عملية: إذا تحطمت وفشلت هذه المرة، فلا بد أنني سأكون أقرب إلى النجاح في المرة المقبلة.

احتمالية أن تكون صوتًا وحيدًا قد لا تبدو مغرية، فأنت بالتأكيد ستشعر بأنك مكشوف وربما تتعرض للهجوم. لكنك أيضًا ستكتسب احترام أولئك الذين يعلمون أنهم لن يمتلكوا الشجاعة أبدًا لوضع أنفسهم موضع الهجوم. وإذا صادف أنك عبرت عن رأي واصل ليصبح مقبولًا على نحو واسع كحقيقة، فإن الآثار على مهنتك أو حياتك يمكنها أن تكون مهمة.

ملخص ما سبق

لا أحد يحب المعارض، تمامًا مثلما لا يحب أحد شخصًا يحاول إحراز أهـداف أو يبدو أكثر مهارة من الآخـريـن. الأسلوب هو أمـر جوهري للمخالف لما هو سائد. تحلَّ بالشجاعة للتعبير عن وجهة نظرك، لكن قم بذلك بالتحلي بقدر معين من التواضـع. أفضل المخالفين لما هو سائد هم أولئك الذين لا يرغمون الآخرين على تقبل وجهة نظرهم، وإنما يقدمون بديلًا محفزًا للمناقشة.

- متى كانت آخر مرة عرضت فيها رأيًا مخالفًا؟
- ما مدى السرعة التي تتخلى بها عن رأي إذا لم يحصل على دعم فوري؟
- ما مدى تكرار خضوعك لإجماع على رأي ببساطة لأنك لا تمتلك الطاقة لتدافع عن قضيتك؟

٦ استعر

"إذا كنت قد استطعت أن أرى أبعد من غيري، فذلك لأنني وقفت على أكتاف العمالقة". إسحاق نيوتن

"أولئك الذين يرفضون تقليد أي شيء، لا ينتجون شيئًا". سالفادور دالي

"الشعراء غير الناضجين يقلدون، أما الشعراء الناضجون فإنهم يسرقون الشعر". تي. إس. إليوت

"ليس هناك شيء أصلي. اسرق من أي مكان يستحث الإلهام أو يغذي خيالك. التهم الأفلام القديمة، والأفلام الجديدة، والموسيقى، والكتب، والرسوم، والصور، والقصائد، والأحلام، والمحادثات العشوائية، والفن المعماري، والكباري، وعلامات الشارع، والأشجار، والسحب، والمسطحات المائية، والضوء، والظلال. اختر فحسب من الأشياء تلك التي تخاطب روحك مباشرةً لتسرق منها. إذا قمت بهذا، فسيكون عملك "وسرقتك" ذات مصداقية. المصداقية لا تثمن بمال، والأصالة غير موجودة. ولا تكلف نفسك عناء إخفاء سرقتك؛ احتفِ بها إذا شعرت بأنك تريد ذلك. في أي حالة، تذكر دائمًا ما قاله جان لوك غودارد: "لا يهم من أين تأخذ الأشياء وإنما المهم هو إلى أين تأخذها". جيم جارموش

عندما تنقب في تواريخهم، فإنك تجد أنه حتى أكثر الشخصيات شهرة وتأثيرًا على مر الأزمان كانت في كثير من الأحيان توجه أعمال أولئك الذين سبقوهم. بالتأكيد، إن الأمر دائمًا راجع لهم في اختيار من يقلدون والذي يمنح عملهم شخصيته الجوهرية. حتى شكسبير نقب في العديد من المصادر وسرق أعمال كتاب سابقين مثل بلوتارخ، وبوكاتشيو، وهولينشد للحبكة الروائية والشخصية والقوس السردي.

فعلى سبيل المثال، الفن المعماري الشهير للكلاسيكية الجديدة للعاصمة واشنطن، كما يُرى في مباني الكابيتول أو منصة لينكولن التذكارية تستوحي إلهامها من أعمال أندريا بالاديو والذي كان نشطًا في القرن السادس عشر بالبندقية، والذي هو نفسه تبنى وأعاد تفسير المبادئ المعمارية لروما القديمة.

في الموسيقى الشعبية، أكثر الفرق تأثيرًا على مر العصور، البيتلز والرولينج ستون، أقروا بأنهم يدينون بالفضل إلى الفنانين الأمريكيين الذين سبقوهم أمثال مادي ووترز وتشاك بيري وبادي هولي.

وفي السياسة، بعض من أكثر الأشخاص تأثيرًا من العصور الحديثة كانوا متحمسين لاستدعاء الأشباح الملهمة لمن سبقوهم، سواء كان تاتشر وتشرشل أو أوباما ولينكولن.

تمامًا كما يمكن لشبكة العلاقات في الحياة الواقعية للأفراد أن تعزز تأثيرهم من خلال الاختلاط، كذلك يفعل أبطالهم أو الأشخاص التاريخيون المحببون إليهم أيضًا. يبدو أن الشخص المؤثر في أحيان كثيرة على نحو لافت للنظر، يمتلك التواضع ليميز العظمة، ويتعلم منها، ثم يواصل ليجعل بعضًا منها يناسبه هو. إذا كان التقليد هو أخلص شكل من أشكال الإطراء، فإن العديد من الأشخاص المؤثرين إذًا قد تعلموا هذا الشكل من الإطراء على نحو جيد للغاية.

من هم إذًا أبطالك؟ من الرفقة التاريخية التي تود البقاء بصحبتها؟ ليس هذا أمرًا من أوهام العظمة. إذا كنت ستحتذي حذو أحدهم، فلمَ لا تتعلم الدروس من أفضلهم؟ في دراسة الحيوات العظمى، قد تجد إلهامًا لحياتك الخاصة.

اقتبس عن الخبراء بحرية

ليس هناك عرض تقديمي واحد لا يمكن إنعاشه بالاستخدام الحكيم للاقتباسات من الأشخاص المؤثرين إلى أقصى درجة. ليس هذا رأيي الشخصي، لكنه رأي توم بيترز، جد معلمي الأعمال التجارية، وشارك في تأليف الكتاب المؤثر *البحث عن الامتياز* (من ترجمات مكتبة جرير). أي شخص شاهد توم أثناء إلقائه للخطابات سيعلم أن الخلفية لخطاباته المشحونة للغاية والمحفزة هي دائمًا عرض لاقتباسات مكتوبة بألوان جريئة وخط كبير. أي شخص من ديموستينيس إلى بيل جيتس يقتبس عنهم من وراء أكتاف توم. ها هو واحد من أكثر متواصلي الأعمال المحتفى بهم على الإطلاق، وأحد أساليبه الأساسية في وظيفته هي الاقتباس عن أشخاص آخرين.

في اقتباس عن الرجل ذاته:

"بالتأكيد أنا أضيف آرائي الخاصة وأصنفها على أنها هكذا. لن أنكر الأمر. ومع ذلك، بالأساس، أعتمد على الآخرين لإقناع الأشخاص بأفكاري. هذا أمر جلل. لا سبيل للمبالغة في التعبير. الخطيب كوسيط، لا يحاول إرغام الآخرين على تقبل رأيه، لكنه يدفع بمعتقدات النجم الذي دعاه المتحدث لينضم إليه على المسرح. إنها حيلة. إنها الحقيقة. إنها ناجحة".

يتطلب الأمر نوعًا خاصًا من البصيرة لتقدير هذا، لذا مهما كانت وجهة نظر المرء مميزة، هناك دومًا شخص آخر عبر عنها بطريقة أفضل. استغل حكمة الخبراء المعترف بهم لتضيف مصداقية إضافية لحججك الخاصة.

٤ اعقد مقارنة

هناك أوقات ستكون فيها الاقتراحات التي تقترحها غير معتادة إلى حد كبير، لذا فعلاوة على المرجعية لأولئك الذين تتحدث إليهم، لكي تحصل على موافقة على أفكارك، ستحتاج إلى عقد مقارنة. حيوات العظماء والأشخاص الصالحون يمكنها أن تكون نافعة لهذا الغرض.

مارك، الذي خسر هو والعديد من زملائه وظائفهم عقب الأزمة المصرفية، استخدم هذا الأسلوب تحديدًا.

"كنت أحاول إقناع زملائي السابقين بأنه ينبغي علينا إنشاء مشروع تجاري جديد معًا. وكان الجميع متشائمين للغاية. حسنًا، لقد خسرنا لتونا وظائف ذات أجر جيد، لكنه تم دفع مبلغ كبير من المستحقات للجميع وتفكيري كان "أن هذه ليست بالنهاية". لكنني لم أستطع أن أتفاهم مع الرفاق الآخرين. لذا فإنني بدأت أرتجل عن هذا الموضوع الذي يتحدث عن "أفعال ثانية عظيمة". ورد تشرشل على خاطري، على نحو واضح، وكذلك ستيف جوبز. عندما ترك جوبز شركة أبل المرة الأولى، اعتقد الجميع أن أمره قد انتهى مع الريادة، لكنه عاد مجددًا وتوصل إلى أعظم ابتكارات في مسيرته المهنية مع توصله للآي بود والآي فون... إلى آخره. وكنت أقول فحسب: "انظروا إلى التاريخ... انظروا إلى ما فعله هؤلاء الأشخاص... فقط لأننا قد تجاوزنا الأربعين من عمرنا لا يعني أن أمرنا قد انتهى". وكان بإمكاني رؤية اقتناعهم وكان الأمر أشبه بـ: "قد لا أكون ستيف جوبز

... لكن نعم أنت على حق ... ربما ...".

لا يوجد موقف بالكامل دون سابقة. سيكون التاريخ قادرًا دومًا على منحك نقطة مرجعية نافعة إذا كنت تكافح لنقل رسالتك بوضوح. الحملات العسكرية، والمآثر الرياضية، واللحظات السينمائية الرائعة استخدمت جميعًا بهدف الإلهام والتأثير.

إذا لم تكن لديك قصة خاصة بك، فاستخدم قصة شخص آخر.

٤ قلد الأفضل

لدي صديق معجب كبير بريتشارد برينسون. متى تعرض لموقف صعب، يقول لنفسه: "ما الذي قد يفعله برينسون في هذا الموقف؟". بالطبع، هو لم يلتقِ برينسون قط وليس لديه أدنى فكرة عما قد يفعله حقًا قائد مجموعة Virgin في أي موقف معين. لكنه قرأ ما يكفي عن فلسفة الرجل ليجازف بتخمين واستخدام برينسون كطباق مفيد لغريزته الأولى.

شخص آخر يقلد نمط اتصال شيريل ساندبرج، مديرة العمليات في شركة الفيسبوك ومؤلفة كتاب Lean In.

"لم أرَ امرأة فحسب على المسرح تتكلم بنمط تحادثي، وتتطرق فجأة إلى حكايات طريفة عن إيصال أطفالها إلى المدرسة وتؤخذ على محمل الجد على نحو تام. لطالما اعتقدت أنه يتعين عليك تقليد النمط الرجالي؛ منضدة قراءة وباوربوينت وكل هذا الهراء، لتتواصل بفعالية في سياق عملي. لقد كان تجليًا بالنسبة لي".

لا أقترح بأي شكل أن تقلد ملابس قائد الأعمال المفضل لديك أو تسريحة شعر ممثلك المفضل. لكن بالتأكيد من المنطقي أن تحذو حذو النماذج التي تشكل قدوة رائعة، وإذا لم تكن قد أنعم عليك بواحد في حياتك الحقيقية، فلمَ لا تفحص نهج الأشخاص التي تمثل نموذجًا في العمل أو الرياضة أو الفنون؟ إذا كان الاتصال هو ما تريد تحسينه، فشاهد فيديوهات للمتواصلين العظماء. إذا كان التعامل مع الضغط هو ما تعاني منه، فاحصل على بعض النصائح من السيرة الذاتية للاعب تنس أو مدير كرة قدم.

ملخص ما سبق

أسلوب الجمع والاقتناء يمكنه أن يكون نافعًا للغاية للأشخاص المؤثرين. لمَ لا تسرق أفضل الأسرار للأشخاص الذين يمتلكون سجلًا حافلًا بالقيام بما ترغب أن تكون قادرًا على القيام به؟ على نحو جوهري، إذا كنت ستسرق، فاحرص على أن تسرق من الأفضل. وربما، كما تمكن شكسبير من القيام بهذا، سيمكنك تطوير الأصلي بإضافة زخرفتك الخاصة.

- من هم أبطالك؟
- متى يمكنك استخدام التشبيه؟ هل سيساعد التشبيه الآخرين على الفهم أو التعاطف أو الشعور بالإلهام؟
- ما السلوك أو الفلسفة أو النهج الذي يمكنك نسخه مباشرةً من نموذج يحتذى به أو شخص محبوب؟

٧

ارو

"بعد التغذية والمأوى والرفقة، القصص هي أكثر شيء نحتاج إليه في العالم".
فيليب بولمان

"اللغة هي أكثر ما يظهر المرء: تحدث حتى أراك". بين جونسون

"على مدار السنوات، أصبحت مقتنعًا بأننا نتعلم على نحو أفضل ونتغير من سماع القصص التي تخلق استجابة عاطفية بداخلنا... أولئك الذين يحتلون مناصب قيادية ويفشلون في استيعاب أو استخدام قوة القصص يخاطرون بفشل شركاتهم وفشلهم". جون كوتر

"يمتلك الجميع قصة واحدة على الأقل، وكل واحد منا مضحك إذا اعترفنا بذلك. عليك أن تعترف بأنك أكثر شخص مضحك قابلته على الإطلاق". مايا أنجيلو

"ينبغي عليك أن تعين هوية حياتك. لا تدع الأشخاص الآخرين يكتبون نصك".
أوبرا وينفري

هناك حيلة أدرسها في تدريبي على العرض التقديمي. فإنني أجعل كل طالب يتعهد بأنه في الخطاب التالي سيستخدم **الجملة السحرية**، ويلاحظ لغة جسد الجمهور بعد أن يتلفظ بها، الجملة السحرية هي: "دعني أخبرك بقصة واقعية عن هذا...".

كاستجابة، ستنحني نسبة حوالي ٧٠٪ من الجمهور للأمام، ويمنحون المزيد من الاتصال بالعين، أو سيظهرون بطريقة ما أخرى عبر لغة جسدهم أن فضولهم قد أستثير. تلك هي قوة القصة. الشيء التجريدي يصبح محددًا. والنظري يصبح عمليًا. والانتباه قد أثير كنتيجة لهذا.

رواية القصص في مجال الأعمال التجارية أصبح رائجًا منذ بضع سنوات مضت، مع بعض العواقب المؤسفة بدرجة كبيرة. ليس هناك ما هو أكثر حرجًا من رؤية مجموعة من المهنيين الذين يرتدون البزات يحاولون إعادة صياغة رسالة شركتهم كما في خرافات أيسوب. الفكرة من رواية القصص في مجال الأعمال التجارية ليست أننا في حاجة إلى أن نصبح مستغرقين في عالم من الفانتازيا والخيال وإنما أننا نفهم آليات كيفية عمل القصص السردية. إذا طبقنا بعد ذلك الفهم على مواقف حيث نحتاج إلى التأثير، فإننا سنشرك الجمهور بسرعة أكبر ونتوصل إلى الإيمان بالأفكار على نحو أكثر كفاءة.

لا نحتاج إلى المبالغة في تصميم هذا. فالقصة في هذا السياق لا تحتاج إلى أن تكون لها تغييرات في الحبكة الروائية أكثر من روايات جريشام المثيرة. ولا نحتاج إلى أن تراودنا أوهام العظمة حيث نتخيل قاعة مليئة بالأشخاص ينتظرون كل كلمة لنا كما لو كنا تشارلز ديكنز وقد ولد من جديد. القدرة على سرد قصة بفعالية يجب أن تكون، بالإضافة إلى القراءة والكتابة والحساب، مكونًا أساسيًا بدرجة كبيرة من مجموعة مهارات كل متخصص لتستخدم خلال الغداء وعند مبرد المياه بالإضافة إلى العروض التقديمية والاجتماعات.

علماء الأنثروبولوجيا يخبروننا بأن رواية القصص قديمة قدم الجنس البشري ذاته. إذا كان الأمر قد نجح لأشخاص جلسوا حول نار المخيم للعصور البدائية، فعلى الأرجح أنها تمتلك وظيفة في مساعدتك على بيع فكرتك لحاملي الأسهم الأساسيين أو تكسبك تلك الترقية. قد يكون الماموث الصوفي، في العموم، انقرض، لكن تبقى الجاذبية الخالدة للقصة.

اجعل قصتك شخصية

يرتكب رواة القصص غير الخبيرين خطأً أساسيًا، وهو أنهم يبعدون أنفسهم عن المادة حتى لا يصبحوا ودودين للغاية. ربما هم يتخيلون أنهم يصبغون مادتهم بالحيادية. هذا هو الطريق المختصر للملل من وجهة نظر الجمهور. تحتاج القصة إلى راوٍ ومع هذا الدور يأتي بعض الالتزام بالكشف عن الذات.

اكشف القليل عن ذاتك عندما تقوم باقتراح أو تحاول التأثير. لمَ يعد مهمًا لك المسار المقترح للعمل؟ ما الظروف التي أوصلتك إلى هذه الاستنتاجات؟ ما الذي تعتقده، وما الذي تشعر به؟ هذا النوع من الأمور يأتي بصورة أسهل لبعض أنواع

الشخصيات أكثر من غيرها.

أنيا كانت محاسبة صغرى والتي كانت لديها بعض الأفكار عن كيف أنه ينبغي على شركتها تغيير سياسات التوظيف لديها لتجذب مجموعة أوسع من المواهب. طلب منها أن تقوم بعرض تقديمي عن هذا أمام مجلس الإدارة.

لقد كان شيئًا شعرت تجاهه بشعور قوي للغاية بصفة شخصية. لذا فقد بدأت بعرض خلفيتي حيث إنني أول شخص في عائلتي يحصل على وظيفة متخصصة أو يذهب إلى الجامعة وطوال ذلك وجدت العديد من الصعاب ضدي. شعرت بعدم الراحة لكوني صريحة تمامًا في الحديث عن نفسي، لكن الناس فيما بعد قالوا إن ذلك ترك انطباعًا حقيقيًا عليهم".

لكي تصنع اتصالًا رائعًا مع الجمهور، لكي تزيد حقًا من مدى تأثيرك العاطفي عليهم، ينبغي عليك أن تظهر القليل من نفسك. لا ترتكب خطأ إخفاء ذاتك وراء الحقائق والأرقام.

تطرق إلى المحدد

يبدو المحدد دائمًا أكثر مصداقية من العام. قارن بين المنهجين التاليين في موقف تقديم الخطاب التجاري:

"نحن لدينا عملاء يأتون إلينا في بعض الأحيان ويقولون إنهم يرغبون في الاستثمار عبر البحار، لكنهم لا يعرفون أفضل الطرق للقيام بهذا...".

"كان لدينا عميل، مثلك، رغب في شراء شركة متوسطة الحجم في بولندا. كان نطاقهم الزمني يمثل تحديًا إلى حد كبير: فقد أتوا ليرونا في شهر سبتمبر ورغبوا أن تتم الصفقة بالكامل مع نهاية العام. كان هناك القليل من التفاصيل عن هذا الاختصاص القضائي بعينه والذي احتجنا إلى جعلهم واعين بها على الفور...".

الطريقة الثانية تبدو، كما أتمنى أنك تتفق معي، أكثر موثوقية كما لو أن هناك سجلًا حقيقيًا من الخبرة قد استخدم.

تمنحك دراسة الحالة الفرصة لتدلل على كفاءتك عوضًا عن مجرد التصريح بها. لكن التفصيل هو ما يحتسب. حتى ولو كانت السرية تعني أن الأسماء لا ينبغي ذكرها، امنح قصتك بعض التأثير. متى حدثت؟ أين حدثت؟ ماذا كانت

خلفية أبطال الرواية وكيف ارتبطوا ببعضهم البعض؟

التفاصيل هي ما يبدو أن الناس تتذكرها دائمًا عندما تحكي واقعة مهمة حدثت مؤخرًا. التحدث عن شخص ما وصل إلى اجتماع وقد طوى أكمامه للأعلى هو أحد الأمثلة. وقد يكون مثال آخر هو حقيقة أن مكالمة مهمة وقعت بينما كنت على وشك أن تستقل طائرة من أجل عطلة مع العائلة وكان أطفالك الأربعة يصرخون في الخلفية طوال المكالمة. تلك هي التفاصيل التي قد يعتبرها العديد تافهة وربما يحذفونها، لكنها في الحقيقية هي ما ترسم صورة أكثر إثارة للاهتمام من الحقائق غير المزخرفة بمفردها.

٥ زودهم بالعيوب والنسخة بأكملها

دون صراع، لا توجد قصة. "السعادة" كما وصف الأمر الكاتب الفرنسي دي مونترلان: "تكتب بحبر أبيض على ورقة بيضاء".

بينما يكون هناك إغراء كبير للفوز بهزيمة منكرة في دراسات الحالة، بأن نروي جانبنا من الأمور بطريقة نافعة لنا، إذا قمنا بهذا فإننا ندفع الثمن. لا يرغب أحد في الاستماع إلى قصة عادية تخلو من الاهتمام والدراما. تصبح الإنجازات أكثر إثارة للإعجاب إذا كان في إمكاننا نقل شعور بأن هناك كارثة تم تجنبها بشق الأنفس على طول القصة.

احتفظ بالأمور السيئة: الخلافات والإخفاقات والإحباطات. دراسة حالة تظهرك وأنت تتغلب على صعوبة أو تحدٍ هي أكثر لفتًا للنظر من واحدة حيث كل شيء، على ما يبدو، سار بنجاح دون جهد من البداية. أعظم القصص التعليمية هي تلك، للاستخدام الداخلي بالطبع، التي تكون أمورًا عديدة جرت على نحو خاطئ بها؛ لأن تلك هي القصص التي تتضمن دروسًا مهمة لنتعلمها.

انظر إلى حبكة قصة أي فيلم بهوليوود. سترى أنها تتضمن شخصًا يعرف بوضوح على أنه "رجل شرير"، وعادةً ما تأخذ شكل مطلب: تحديات وضعت من قبل الرجل الشرير وينبغي التغلب عليها لاغتنام الجائزة. عندما تستخدم قصة لتوضح امتيازات مؤسستك أو ذاتك في عرض أو مقابلة شخصية، فقد تبلي حسنًا بأن تضع في اعتبارك وتعبر بوضوح عن المحنة التي كان عليك التغلب عليها لتنجح والقوى أو المخاطر التي اصطفت ضدك.

ملخص ما سبق

هناك أسطورة تقول بأن أشخاصًا معينين هم "رواة قصة بالفطرة". في الواقع، رواة القصص لم يولدوا بالضرورة على هذا النحو: يمكنك أن تجعل نفسك واحدًا لائقًا باستخدام المبادئ التي يعرضونها للتو، لكن بشكل أساسي من خلال إدراك أن هناك الكثير من التفاعلات التي تحدث بشكل يومي والتي تطالب بقوة أن يتم حكيها. القصص مؤثرة لأننا نبدو وأننا نستجيب إلى قوس سردي، وليس مجموعة من الحقائق فحسب مجمعة جزافًا معًا، حيث تشرع مجموعة من الشخصيات في رحلة وتصادف مجموعة متنوعة من التهديدات والتحديات في الطريق. عوضًا عن جعل جمهورك يختلقون قصصهم الخاصة، سيطر على العملية وامنح نفسك دورًا رئيسيًا.

- ما الإفشاء الشخصي الذي سيكون ملائمًا عندما تحاول في المرة التالية "بيع" فكرتك؟
- ما دراسة الحالة التي يمكنك استخدامها لتبرهن على أنك تعمل أنت أو مؤسستك على نحو فعال؟ ما مستوى التفصيل الذي يمكنك تطبيقه؟
- هل تتجنب الحديث عن فشلك الشخصي أو الجماعي؟ متى يمكن لمثال عن التعافي من خطأ أو كارثة محتملة أن يكون ملهمًا للآخرين؟

٨

علّم

"***المعلمون الحقيقيون هم أولئك الذين يستخدمون أنفسهم كجسور يدعون طلابهم للعبور عليها، ثم، بعد أن يكونوا قد سهلوا عبورهم عليها، ينهارون بفرحة مشجعين إياهم على إنشاء جسورهم الخاصة بهم***". نيكوس كازانتزاكيس

"***لقد أصبحت أؤمن بأن المعلم العظيم هو فنان عظيم وأن هناك القليل منهم مثلما هناك القليل من الفنانين العظماء. بل قد يكون التدريس واحدًا من أعظم الفنون بما أن الوسيط هو العقل البشري والروح***". جون شتاينبك

"***تأثير المعلم خالد؛ لا يمكنه قط أن يعرف أين يتوقف تأثيره***". هنري أدمز

"***المقياس الحقيقي لتعليمك ليس ما تعرفه، لكن كيفية مشاركتك لما تعرفه مع الآخرين***". كينت نيربرن

"***هناك نوعان من المعلمين: النوع الذي يملؤك بالكثير من الخوف والرهبة إلى حد أنه لا يمكنك الحركة والنوع الذي يعطيك دفعة صغيرة من الخلف فتقفز حتى تصل إلى أعالي السماء***". روبرت فروست

معظم كتب الأعمال ومجلدات التنمية الذاتية تؤكد على أهمية التعلم مدى الحياة: فإنها ستشير إلى أنه عندما يتوقف فرد عن التعلم، فإنه يواصل الحياة وكأنه قد فارقها. المعرفة هي بكل تأكيد عملة تنخفض قيمتها بسرعة بالغة. ما لا يفحص كثيرًا هو الوجه الآخر للعملة: وهو أننا لكي نتعلم، نحتاج إلى معلمين. وفي عالم حيث يتم تذكيرنا باستمرار بوتيرة التغيير وكيفية أن ما فكرنا فيه على أنه "عصري" يمكنه أن يصبح بلا فائدة بين عشية وضحاها، هناك فرصة هائلة لتصبح شخصًا مؤثرًا بأن تكون معلمًا فعالًا. الظمأ إلى معرفة جديدة، ومهارة،

وفرصة هو سوق شاسع لا يمكن أن يروى.

بالتأكيد، في سباق أن تكون مؤثرًا ربما لا تكون أفضل الأفكار هي التي تفوز، وإنما أكثرها قابلية للنقل. وكما يقول المثل: "علِّم المرء الصيد وسيطعم نفسه إلى الأبد"؛ كما أنه من غير المرجح أن ينسى الشخص الذي علمه الدرس.

تبدأ خبرتنا في اكتساب جمهور جديد كليًا في اللحظة التي نبدأ فيها التفكير بها على أنها كنز ينبغي مشاركته عوضًا عن اكتنازه. ما يبدو على أنه شيء غريزي لنا أو مهارة أو قدرة أتقناها على مدى العمر، سيبدو، وأتعهد لك بذلك، مرغوبًا من قبل شخص آخر في مكان آخر. الأمر ببساطة يدور حول إيجاد أكثر المجالات التي نبرع بها فعالية بين مجالات الكفاءة لدينا وجمهور يمكن الوصول إليه راغب في التعلم. أي شخص يمكنه القيام بهذا.

من الغريب إذًا أن "التعليم" نادرًا ما يبدو كمعيار نجاح للعديد من المناصب المؤسسية خارج قسم التدريب. فأنت لا تراه مذكورًا في استمارات التقييم. ربما هذا لأن عمل التعلم المؤسسي أصبح أمرًا تم تعهيده إلى قسم الموارد البشرية. القليل منا خارج الدوائر التعليمية قد يفكر في نفسه على الإطلاق كمعلم.

ومع ذلك، فمتى امتلكنا مهارة لا يمتلكها الآخرون، ويمكن لهؤلاء الآخرين أن يكونوا زملاء مقربين أو غرباء تمامًا يتأملون هواتفهم الذكية على الجانب الآخر من العالم؛ فتلك فرصة تفرض نفسها لتكون مؤثرًا.

٥ اكتب دليل كيف يمكنك

إذا كنت ستبدأ في الكتابة بمدونة، على افتراض أنك لم تقم بذلك بالفعل، فستحصل سريعًا على طريقة حكيمة ومضمونة لجذب القليل من الحشد. إنها صيغة مجربة ومحبوبة من المدونين حول العالم، سواء إن كان مجال خبرتهم ميكانيكا الكم أو تخمير مشروبك الخاص.

إنها تدوينة كيف يمكنك، ذلك الملخص السهل الذي يسهل فهمه والمكون من خمس أو سبع أو عشر مراحل سهلة، والذي يشرح لك العملية المطلوبة لتغيير إطار سيارة، أو الإبحار في المحيط الأطلنطي، أو جني مليون جنيه في أسبوع. دليل كيف يمكنك هو دليل فائز. الاحتمالات هي أنه سيحصل على روابط وإعجابات ويعاد تدويره، ويصبح جزءًا من صفحة على موقع أو تطبيق ويجعل اسمك يعرف أفضل

من أي تدوينات أذكى تكتبها تجنبت الصيغة السحرية.

وليست هذه مجرد ظاهرة للعصر الرقمي. عنوان بعينه نشر لأول مرة في عام ١٩٣٦ استمر ليصبح واحدًا من أكثر الكتب الواقعية مبيعًا على مر العصور. اسمه هو *How to Win Friends and Influence People*.

هذا هو السبب في أنك في حاجة إلى تأليف دليل كيف يمكنك، سواء كان عملك على شبكة الإنترنت أو العالم الواقعي.

بيث، تنفيذية مبتدئة في وكالة إعلانات عالمية كسبت معرفة جماهيرية بهذه الطريقة، وإن لم تكن تقصد هذا.

"لقد افتتحنا العديد من المكاتب منذ عام أو عامين ماضيين وبشكل مفاجئ كانت هناك مجموعة من الزملاء سيصلون إلى لندن ولا يعرفون المكان. لذا فقد أعددت تلك النشرة الصغيرة، المكونة من صفحتين بي دي إف فحسب عن كيفية استغلال إقامتك في المدينة الاستغلال الأمثل. لقد كان منخفض التكنولوجيا بكل تأكيد مجرد بضع توصيات مكتوبة بطريقة تهكمية لأماكن تذهب إليها وأماكن تتجنبها. ويا للعجب، مدى التأثير الذي كان لهذا الشيء! لقد تلقيت رسائل بريد إلكترونية بصفة أسبوعية من جميع أنحاء العالم لأن موظفينا مرروه لمعارفهم خارج الشركة قائلين: 'لقد عدنا لتونا من لندن، ورغبنا أن تعرفي أننا استخدمنا دليلك وأحببنا توصياتك...'. الشهرة التي منحني إياها كانت رائعة وغير متوقعة بالمرة".

الرؤية العملية، أعربت ببلاغة: "هي صيغة رابحة".

٥ ارعَ أو صمم أو سهّل برنامجًا تدريبيًا

السمعة السيئة لقسم التدريب في العديد من المؤسسات محيرة. عادة ما يظهر على الأشخاص الملل عندما يُذكر التدريب، ويبدو أن هناك سخرية منتشرة على نطاق واسع عن التأثير الذي يمكن للتدريب أن يصنعه. ومع ذلك، فإنني أنظر حولي في أول صباح لتدريب جديد، خاصةً حيث يكون هناك موظفون جدد، ولا أرى نقصًا في المشاركة. أرى وجوهًا جديدة وعقولًا منتعشة في أكثر حالاتها تقبلًا.

ألن ترغب في أن تكون في مقدمة هذا الحشد، واضعًا نفسك موضع الحكيم الذي يقصده الناس، مؤثرًا في الموهبة التي من المرجح أن تقود سعر سهمك في السنوات

المقبلة؟ للأسف، لا يبدو الأمر على قائمة المهام ذات الأولوية لمعظم كبار الإداريين الذين يعتبرون أنفسهم منشغلين للغاية لكي يهتموا به.

السبب في أنه قد يكون للتدريب سمعة سيئة بين بعض المجموعات المعينة هو أن المؤسسات قد خبرت تدريبًا سيئًا. ألقى هذا بالعديد من المدربين الممتازين في نفس الموضع السيئ، لكن الأمر جدير بتحدي هذا المعتقد، لأن فوائد التدريب يمكنها أن تكون هائلة.

الحاجة إلى التعلم لا تزال حاجة قوية، أيًا كان ما قرأته عن جيل الألفية. فإن تخصيص وقت وانتباه لما ترغب في أن تعلمه للناس والكيفية التي ستعلمهم بها هو واحد من أهم الاستثمارات التي ستقوم بها. لمَ لا تمتلكها؟ كن وجه التطور المهني في مؤسستك. بكل الطرق الممكنة تشارك مع المستشارين، عملائي المفضلين هم أولئك الذين يعتلون المسرح معي في الأحداث التدريبية، لكن اكتسب التأثير من خلال أن تشتهر بأنك تأخذ تطور الآخرين على محمل جدي.

ليست هذه مجرد فرصة للشركة. الظمأ للمنتجات المبنية على المعلومات على شبكة الإنترنت هائل. بات فلين بمدونة Smart Passive Income ينشر راتبه الشهري على شبكة الإنترنت ومعظم الراتب الذي يقدر بـ ٥٠ ألف دولار أو نحو ذلك يأتي من بيع المنتجات المبنية على المعلومات.

لذا إذا كان لديك بعض المعرفة التي بإمكانك استثمارها، فإن تنمية بعض المنتجات التي تبرز خبرتك إلى الجماهير على شبكة الإنترنت يمكنها أن تضمن لك تأثيرًا، ودخلًا، أثناء نومك.

أفصح عنه

درس آخر مهم يتعلمه المدونون المبتدئون أن المحتوى هو الأهم. الطريقة الوحيدة لتنشئ من خلالها قاعدة مخلصة من المتابعين الذين يواصلون العودة من أجل المزيد هي أن تمنحهم باستمرار محتوى عمليًا ذا جودة عالية يساعدهم على تحقيق شيء يرغبون في تحقيقه. وفي البداية على الأقل، أنت من تفصح عنه.

براين كلارك، العبقري وراء مدونة Copyblogger، انتهى به الحال مع عمل يقدر بمليون دولار. وقد حقق ذلك من خلال تنشئة جمهور واصل العودة للمحتوى عالي الجودة الذي أفصح عنه في موقعه الإلكتروني.

هناك طرق متعددة لمشاركة خبرتك على الإنترنت؛ عبر التعليق على المدونات والمناقشات، والانضمام إلى المجموعات، والإجابة عن الأسئلة.

بمساعدة الأشخاص الآخرين على حل مشكلاتهم، بوضع خبرتك في عونهم، يمكنك أن تبدأ في تنشئة تأثير جوهري على شبكة الإنترنت وبالعالم الواقعي.

ملخص ما سبق

ربما يكون تواضعًا زائفًا أو ربما نقصًا للوعي، لكن يبدو أننا مترددون في الاعتراف بأننا نعرف أشياء لا يعرفها آخرون وأن منح الآخرين فائدة تجربتنا أو خبرتنا ليس غرورًا أو تفاخرًا وإنما، إذا تم على النحو الصحيح، يكون أمرًا يمنح القوة بصورة مدهشة.

هناك فائدة مزدوجة في استخدام طريقة التعليم لبناء تأثيرنا. أولًا، تتمكن من عرض خبرتك. ثانيًا، تتمكن من البرهنة على قيمك الشخصية: أنت ملتزم بتطوير الآخرين، وهو الأمر الذي يبدو دائمًا كمقياس للنزاهة في أولئك الجادين تجاهه.

لا تدع المقولة القديمة التي تقول إن العالم مقسم إلى فاعلين ومعلمين تثبطك. المقولة قد عفى عليها الزمن؛ هذه الأيام أولئك الذين يستطيعون، يُعلمون.

- ما هو دليل كيف يمكنك الذي يمكنك تأليفه بأقل جهد في الساعة التالية؟ من الذي سيجد المعلومات نافعة؟ كيف يمكنك جعلهم يرونه؟
- ما مدى اشتراكك في التدريب داخل مؤسستك؟
- هل لديك منتج معلوماتي يمكنك تطويره للبيع على شبكة الإنترنت؟ متى كانت آخر مرة شاركت فيها رؤيتك وخبرتك لصالح شخص آخر؟

٩

تخيل

"ما تم إثباته اليوم، كان ذات مرة محض خيال". ويليام بليك

"وظيفة الخيال ليست جعل الأشياء الغريبة ثابتة بقدر ما هي جعل الأشياء الثابتة تبدو غريبة". جي. كي. تشيسترتون

"ابقَ جائعًا، ابقَ أحمق". ستيف جوبز

"الفعل الحقيقي للاكتشاف لا يكمن في أن تكتشف أراضي جديدة وإنما في أن نرى بأعين جديدة". مارسيل بروست

"هناك أطفال يلعبون في الشارع يمكنهم حل بعض من أهم مشكلاتي في الفيزياء لأنهم يمتلكون أنماطًا من الحس الإدراكي التي فقدتها منذ زمن مضى". جيه. روبرت. أوبنهايمر

جون كينج، مدير وكالة إبداعية صغيرة مقرها في لندن يمتلك عملية مميزة في توليد استجابات تخيلية للتحديات المجهدة بصفة خاصة التي تواجه العملاء.

"أحول الأمر في البداية إلى أحدث عضو في الفريق. حرفيًا، المتدرب أو موظف الاستقبال الجديد، أنا مهتم دائمًا بطريقة اضطلاعهم به. عندما تحتاج إلى بعض من التفكير الجديد حقًا، فأنت تلجأ إلى أولئك الذين يمتلكون الحد الأدنى من الخبرة، لأن هنالك دومًا نوعًا من العبقرية الساذجة في الكيفية التي يستجيبون بها. إن الأمر محزن بطريقة ما، فأنت تدرك أنك كلما اكتسبت مزيدًا من الخبرة، حال ذلك أكثر بينك وبين التفكير المتجدد".

بعض من أكثر اللحظات إحباطًا في الحياة هي تلك الفترات من "الصفحات

الفارغة"، عندما يكون تفكير عصري وأفكار جديدة مطلوبة لكن لا يبدو أن أيًا منها يأتي. الأشخاص الذين بإمكانهم الشروع في عمل وحل المشكلات هم الأشخاص الذين يكتسبون التأثير بسهولة في هذه المواقف. كما يقترح جون كينج، عادةً ما يكون هذا نشاطًا خاصًا بالشباب. بالنسبة للأطفال، يمكن للمنضدة أن تصبح غواصة، والغرفة المظلمة مخبأ التنين في غمضة عين. في مكان ما على طول الطريق للبلوغ، يفقد العديد منا هذا الدافع التخيلي وهو ما كان صميم شكوى ستيف جوبز في خطابه الشهير بحفل تخرج جامعة ستانفورد. ففي توسله لجمهوره بأن "يبقوا حمقى" مناشدة لاستعادة بعض فضول وخيال الطفل. هو من بين الناس أجمعين أدرك أن في أوسع قفزات الخيال ستوجد العظمة الحقيقية.

من الجدير بالملاحظة مدى قلة البالغين الذين يفكرون في أنفسهم على أنهم تخيليون، بل إن نسبة أقل ستعتبر خيالها أداة عمل مهمة يحتاجون إلى أخذها معهم إلى العمل كل يوم بجانب هواتفهم المتنقلة. في الواقع، إيجاد طرق لإطلاق العنان للخيال يعد أمرًا بسيطًا نسبيًا. إحدى الطرق هو تشجيعه عند الآخرين: امنح الآخرين إذن التفكير بصورة غير معتادة. وإحدى الطرق الأخرى هي أن تستمع إلى تعريف أينشتاين الشهير للجنون: القيام بنفس الشيء مرارًا وتكرارًا وتوقع نتائج مختلفة. ابحث عن الأفكار الجديدة في أماكن مختلفة. انفتح أمام التأثيرات الجديدة. بهذه الطريقة، فإن بذرة الفكرة التي قد تظهر لك قد تواصل لتصبح طريقة مؤثرة جديدة أو توجهًا أو رؤية.

٤ نوِّع المرشحات

نحن مخلوقات مجبولة على العادة وبينما هناك الكثير من الراحة فيما هو مألوف، فإنه لا يساعد بالضرورة في توفير محفز للخيال أو يساعدنا على رؤية الأمور بصورة مختلفة.

تنويع المثيرات الحسية قد يكون نافعًا في بعض الأحيان. نحن نعمل مع مجموعات تقوم بالعصف الذهني باستخدام صور عوضًا عن الكلمات، على سبيل المثال. إحدى الجلسات المثمرة على نحو خاص تضمنت فريقًا يتوصل إلى إجماع حول صورة لجبل ثلجي لبيان أن احتياجات معينة لسوقهم المستهدف تتم تلبيتها من خلال مجموعة المنتجات الحالية، لكن كان هناك العديد من الإمكانيات الكامنة أكثر مما كانت مستغلة في الوقت الراهن. الأساس طوال المناقشة كان أن

الأشخاص مطلوب منهم رسم أفكارهم على لوح ورقي قلاب عوضًا عن كتابتها. كانت الجلسة ممتعة للغاية، لكن كان أيضًا من الواضح أن الأفراد الذين قد لا يساهمون بالكامل في اجتماع تقليدي كانوا "حاضرين" على نحو أكثر بكثير من خلال هذا النهج.

مدير آخر، اهتمامًا منه بضمان أن يتم سماع جميع آراء الفريق بينما كانت المؤسسة تواجه فترة من الاضطراب، حدد لزملائه مهمة غير اعتيادية. طلب من كل واحد منهم تدوين بعض الاقتراحات للتغيير. تم بعدها تسجيل كل واحد من تلك النصوص المصغرة من قبل عضو آخر في الفريق وتم إصدار المادة بأكملها كملف إم بي ثري للفريق ليستمعوا إليها في وقت فراغهم على مدار أسبوع. كان هناك مستويان من المرشحات غير المعتادة هنا: تم إبعاد الكلمات عن مالكها وأيضًا عن المقاطعات والإلهاءات. كما قيّمت الآراء بشكل موضوعي وانتهى الحال بأن تؤيد الاقتراحات من مصادر غير محتملة بإخلاص.

فرص بزوغ الأفكار الجديدة مصادفة تعزز بدرجة بالغة من خلال تنويع الصحبة التي ترافقها. ابحث عن متعاونين جدد وغير محتملين داخل مؤسستك أو غيرها.

"التسويق والتمويل لا يتحدثان إلى بعضهما البعض مطلقًا" هو نوع التعليق الذي نسمعه بشكل مستمر. إذا جعلت من بين أهداف عملك إحضار أشخاص جدد إلى اجتماعاتك، أو السعي إلى الأخذ برأي من مصدر خارجي، فإن المنظور الجديد سيجدد وجهة نظرك الخاصة واستجابة أكثر تخيلية قد تكون النتيجة.

كن عاملًا محفزًا

لا يتعين على الأشخاص المؤثرين بالضرورة الوصول إلى كل الأفكار الرائعة بأنفسهم. هناك فئة من التأثير تدور حول خلق الظروف التي يمكن من خلالها للآخرين الازدهار. تمتلك تلك الفئة أصلًا شهيرًا: من عائلة ميديسي في فلورنسا في عصر النهضة وتأييدهم للفنون إلى دور إيرل ساوثهامبتون في تنشئة شكسبير ككاتب مسرحي، فإن الإبداع العظيم عادة ما اعتمد على ميسّر أو متبرع ليساعد في تنميته.

وفقًا لشروط أكثر عصرية، فإن دور المنتج في الأفلام والتليفزيون محوري في إراحة الفنانين من الأعباء الشاقة تاركًا لهم حرية الإبداع. واحد من أشهر

المنتجين في التليفزيون البريطاني كان الراحل بيل كوتن والذي اهتم العديد من نجوم التليفزيون والراديو العظماء بالثناء عليه عند وفاته. إليك ما قاله بروس فورسيث: "عرف بيل كيف يعامل الممثلين. عرف كيف يتحدث إليهم، وكيف يجعلهم يقومون بأمور حتى لو لم يرغبوا في ذلك. كان يقنعهم بالأمر لأنه عرف أن ذلك كان جيدًا لهم".

ما الذي إذًا يمكنك القيام به لتضمن أن الظروف ملائمة بقدر المستطاع لصاحب الموهبة المبدع كي يزدهر؟
إليك جون كينج مجددًا:

"الأمر بأكمله يتعلق حول عدم الوقوف كعقبة في الطريق. لا يمكن للعمل الإبداعي أن يدار إدارة تفصيلية: بمجرد أن تبدأ في فرض قيود وتطالب بالتحديثات، فأنت تقتل العملية الإبداعية. أنا أحصل على الأفضل من أصحاب الموهوبة المبدعين لدينا بكوني 'وديًا' قدر إمكاني".

لا تخشَ التعرض للنقد

مشاركة فكرة تخيلية مع العالم تحث على شعور بقابلية التعرض للأذى. بطَبيعَة الحال، إذا كنت تقترح شيئًا مختلفًا كليًا عن الأعراف السائدة، فليس لديك علم كيف سيتم استقباله. قد ينال الإعجاب أو قد يُذم. عليك أن تعتاد تلك الحالة. إذا سمحت للخوف أو الوعي الذاتي بكبتك، فإن عملك الإبداعي لن يرى ضوء النهار أبدًا.

من المعروف أن جيه. كي. رولينج لاقت الرفض ١٢ مرة قبل أن يقبل ناشر المخطوطة الأولى لكتابها. إذا كانت انسحبت إلى شقتها بإدنبرة بعد الرفض الأول وألقت المخطوطة في سلة المهملات، لم يكن العالم ليعرف قط هاري بوتر ولم تكن رولينج لتسمى بأكثر نساء الولايات المتحدة تأثيرًا كما حدث في عام ٢٠١٠.

كما يقول أحد الموظفين الصغار لدى جون كينج:

"إنني أتوصل بالفعل للعديد من الأفكار، وبصفة عامة لا أمتلك فكرة عن معرفة أي منها يعد جيدًا وأي منها يعد سيئًا. لذا فإنني أقول ما يرد على ذهني فحسب. إذا كانت فكرة سيئة، فلا بأس؛ فلن يموت أحد. لكن إذا كانت فكرة جيدة، فإن بإمكان ذلك حقًا أن ينقلنا إلى موضع ما مثير للاهتمام".

ملخص ما سبق

إذا رغبت في اكتساب التأثير من خلال اقتراح أفكار جديدة وإبداعية، فمن غير المجدي القيام بما تقوم به دومًا وتوقع أن يأتي الإلهام على حين غرة. أنت تحتاج إلى حدوث عملية ستحفز ارتباطات غير مرجحة، وتعرضك لتأثيرات جديدة كليًا، ثم تكتسب الشجاعة لإطلاق فكرتك الجديدة في العالم.

وإذا رغبت في اكتساب تأثير من خلال تشكيل فريق أو ثقافة تنظيمية، فإن إيجاد طريقة لإطلاق العنان لإبداع الأشخاص يمكن أن يكون موضعًا جيدًا للغاية للبدء.

- كيف يمكنك رؤية الأمور على نحو مختلف؟ ما الحواس التي تستخدمها بصورة غير كافية؟ أي الأشخاص لا تهتم بالتفاعل معهم؟
- من هم المبدعون في فريقك؟ ما الإسهام الذي تقوم به لتتأكد أن لديهم بيئة تفضي إلى الإبداع؟
- متى كانت آخر مرة قدمت فيها شيئًا أصليًا للانتقاد؟ كيف شعرت؟ هل ستقوم بهذا مجددًا؟

١٠ غيّر جذريًا

"*تعلم القواعد كمؤيد، حتى يمكنك خرقها كفنان*". بابلو بيكاسو

"*في أوقات انتشار الفوضى والحيرة، كان من واجب البشر الأكثر تقدمًا، والفنانين والعلماء والمهرجين والفلاسفة، أن يوجدوا نظامًا. وعلى الرغم من ذلك، ففي عصور مثل عصورنا، عندما يكون هناك الكثير للغاية من النظام والكثير للغاية من الإدارة، والكثير للغاية من البرمجة والتحكم يصبح واجب الرجال والنساء الأعلى منزلة إفساد الآلية. للتخفيف من كبت الروح البشرية، ينبغي أن يبذروا الشك والتعطيل*". توم روبنز

"*احطط من سلطتهم المبالغ فيها، وارفض معاييرهم الأخلاقية، واجعل الفوضى والاضطراب سماتك المميزة. تسبب في أكبر قدر ممكن من الفوضى والتغيير الجذري، لكن لا تدعهم يأخذونك حيًا*". سيد فيشيوس

"*لو كنت سأتقيد بجميع القوانين، ما كنت حققت شيئًا*". مارلين مونرو

"*التغيير الجذري الحقيقي يعني تهديد خط منتجاتك واستثماراتك الماضية. المنتجات التي تعد انطلاقة تغيير الخطوط الحالية للعمل بشكل جذري*". بيتر دياماندیس

كما تذكرنا المقولة القديمة، لإعداد سوفليه تحتاج إلى كسر بعض البيض.

المغيرون الجذريون المتسلسلون هم ذلك النوع من الناس الذي يمكن أن يقبل أي شيء بخلاف أن تسير الأمور على النحو المعتاد. التعطيل هو مزيج قوي مما

هو إبداعي وما هو هدام، وهو أسلوب تأثير يتضمن مخاطرة عالية لأنه يتحدى المصالح المكتسبة الخاصة دون خشية من الخضوع للعقوبة. لا تقم باختيار هذا النهج إذا رغبت أن يحبك الجميع. ومع ذلك، فالمكافآت متساوية مع المخاطرة؛ إنه نهج يقلب الأمور رأسًا على عقب والذي عادةً ما يحقق ربحًا كبيرًا.

التغيير الجذري أمر مختلف عن التجديد لأنه يتضمن عنصر الصدمة: الطرق القديمة للقيام بأمور تنزع من جذورها بعنف وشيء مختلف جذريًا يتم وضعه محلها. المثال الكلاسيكي على هذا بالطبع هو شركة أبل والتحول الذي أحدثته في مجال الموسيقي من خلال الآي بود.

تاريخيًا، لطالما كان الفنانون المبدعون هم أعظم المغيرين الجذريين. قارن وباين بين أعمال بابلو بيكاسو في بداية ونهاية العقد الأول من القرن العشرين وستجد تحولًا استثنائيًا من الرسم التقليدي التمثيلي للشخصيات إلى الانغماس الأكثر جموحًا لمذهب التكعيبية. بالمثل، إذا استمعت إلى الألبوم الأول لبوب ديلان ثم على الفور بعد ذلك استمعت إلى ألبوم *Blonde On Blonde* والذي طرح بعد أربع سنوات فحسب، فستسمع الدليل على رحلة موسيقية استثنائية. عندما استخدم ديلان آلات الموسيقى الكهربائية في عام ١٩٦٦، خلف وراءه جمهوره الأولي من هواة الموسيقى الشعبية، كانت استجابته عندما صاح جمهوره القديم بعبارات ساخرة بينما بدأ العزف على جيتاره الكهربائي هو إخبار فرقته أن "اعزفوا عاليًا". وبصورة مشابهة، كانت فرقة Sex Pistols تعطيلية قدر ما كان مستطاعًا وفقًا لطبيعة قوائم موسيقى البوب في عام ١٩٧٧، وتأثيرها استمر ليصل إلى فرق ناشئة ما يقرب من أربعة عقود فيما بعد.

التغيير الجذري يتعلق بالتصريح بحقائق غير مريحة، وخرق المحرمات، وإثناء الأشخاص عن قناعتهم بالوضع الراهن. إيف إنسلر، مؤلفة المسرحية المثيرة للجدل *The Vagina Monologues*، تعبر عن الأمر كالآتي: "إنه ذلك الجانب الأحدث الجميل في مجال ما، حيث يزعج الناس بما يكفي للبدء في التفكير بالأمور".

وعليه فإن المتطلبات الأساسية للمغيرين الجذريين هي لا مبالاة تجاه النقد وقبعة معدنية للاحتماء من التهديدات. وإذا صمدت أمام النقد على المدى القصير، فإن احتمالاتك طويلة المدى قد تبدأ في التحسن.

تعلم الكيفية

لتكون لديك فرصة لجعل أفكارك التعطيلية تبدأ في النجاح، تحتاج إلى أن يكون لديك فهم كامل للكيفية التي تعمل بها الأمور في الوقت الحالي. هناك خرافة معتقد فيها على نطاق واسع مفادها أن الفرصة الوحيدة لدى المرء لإحداث تغيير كبير هي في بداية مشروع، أو وظيفة، أو فرصة؛ استراتيجية الـ ١٠٠ يوم للتغيير الجذري المزعومة. في الحقيقة إذا حاولت أن تغير جذريًا الوضع الراهن قبل أن تفهمه على نحو تام، فأنت ستوجد استياءً كافيًا لضمان ألا تنفد أفكارك قط.

مدير تنفيذي خبير في القطاع غير الربحي أخبرنا:

"أول شيء تحتاج إلى القيام به عندما تتقلد منصبًا جديدًا أو تلتحق بمؤسسة هو أن تنتظر وتسمع وتتعلم. لا يمكنك الشروع في تغيير الأمور على الفور، لأنك لا تعرف أين تكمن القوة وما هو مستوى الإقدام على المخاطرة وما هي دوافع الأشخاص. لذا راقب وانتظر حتى تجتمع لديك المعلومات الكافية قبل اتخاذ الفعل.

بالمثل، في العالم الافتراضي، الشيء المضمون أنه سيتسبب في إزعاج الأعضاء في مجموعة مناقشة أو منتدى هو القادم الجديد الذي يأتي ويبدأ في الرغبة في تغيير الأمور. ولهذا فمن المهم أن تعتاد أولًا على المشاركين الأساسيين ووتيرة التعاملات وتبدأ ببعض الإسهامات القليلة.

بمجرد أن تكون قد بدأت في تكوين بعض العلاقات، سيكون الناس قد بدءوا في الثقة بك والإعجاب بك؛ بمجرد أن تكون لديك معرفة كافية بالوضع الراهن إلى حد أن يكون في إمكانك نقده بسلطة، حينها وحينها فقط ستكون في موضع لتمضي قدمًا.

تحمل المسئولية

هناك أسباب عديدة وراء السبب في أن الناس قد لا تقفز فرحًا بحماس جامح عندما تقترح تغييرًا كبيرًا أو تعطيلًا. سيحتل الحسد والجمود والسخرية مرتبة عليا على قائمة الاستجابات، لكن على قمة القائمة سيكون الخوف المجرد.

ما تقترحه هو أمر جديد؛ أنت تطلب من الناس دخول منطقة مجهولة. رد الفعل الطبيعي لأولئك ممن حولك سيكون شيئًا أشبه بهذا:

- "يبدو الأمر مجازفًا".
- "ليس لدينا وسيلة لضمان النجاح".

- "الفشل قد يكون له عواقب وخيمة على إمكانيات مسيرتنا المهنية".
- "دعنا نعترض هذا".

الطريقة للتحايل على هذا النوع من المقاومة هي أن توضح أنك ستتحمل المسئولية الكاملة للمبادرة الجديدة. إذا فشلت، فستكون سمعتك هي التي على المحك وليس شخصًا آخر.

ها هو المدير التنفيذي مجددًا:

"الأشخاص يشعرون بحاجة لحماية سمعتهم على نحو مفهوم، لذا إذا رغبت في دعمهم أو اشتراكهم عليك أن تكفل لهم حماية سمعتهم أيضًا. اطلب من الناس مساعدتك من حين لآخر، على نحو سري. عدهم بحصة من بريق الشهرة إذا نجح الأمر، لكن إذا فشل الأمر، فلن يتحملوا أي مسئولية".

إذا انتظرت الإذن لتنفيذ تعطيلك أو الموافقة عليه، فمن المقدر لك الإحباط. الحيادية -نقص في المعارضة الشرسة- هي على الأرجح أفضل ما يمكنك أن تأمل فيه، والطريقة المثلى لتحقيق هذا هي عن طريق تحمل المسئولية الكاملة للاتجاه الجديد. كل الأشخاص الآخرين يمكنهم أن ينظروا وهم آمنون في الظلال إلى أن يشعروا أن من الآمن أن يحاولوا النجاح من خلال ربط أنفسهم علنًا بنجاحك.

ابدأ

إذا كنت تحتاج إلى تضمين أشخاص آخرين لجعل فكرتك تتجه نحو النجاح والفكرة تعطيلية بطبيعتها، كن مستعدًا للعديد من الجولات من الرفض. سيجد الناس أي عذر ممكن لقول لا.

يجب أن تكون استجابتك لهذا هي أن تحاول بدء عملية التغيير مهما قد تكون تلك الخطوة صغيرة. (فكر في جوبز ووزنياك في مرأبهم). المفتاح هو أن تجعل الفكرة ملموسة ثم تستمر في المعاودة إلى أشخاص آخرين بنتائج جهودك.

سوزي، مخططة أحداث اجتماعية، كانت تلاقي القليل من الحظ في إقناع سلطة محلية بغلق جميع الطرق الرئيسية في مدينة كبيرة لمهرجان فني بمنتصف الصيف. لذا ففي وقتها الخاص، شرعت في عمل صنع النماذج المشابهة، وصورت مقابلات شخصية مع سكان محليين عن كيفية شعورهم تجاه مثل هذا الحدث، في

كل مرة كان لديها اجتماع مع السلطة، عادة عن أمور أخرى، كانت تقدم نموذجًا آخر من "الضمان" لتدلل على أن فكرة المهرجان تمتلك بالفعل قابلية المضي قدمًا بها.

بعد الاجتماع الثالث أو الرابع، تغيرت الحالة المزاجية من: "هذا سخف. لن ينجح ببساطة" إلى "هذا يبدو رائعًا، أتحرق شوقًا لرؤيته". ينبغي عليك تذكر أن أكبر عائق أمام إطلاق المشاريع الجديدة نحو النجاح هو نقص الخيال عند الأشخاص الآخرين. إنهم عادة لا يرون الأمر فحسب. يحتاجون إلى مساعدة لرؤية الأمر على نحو مادي؛ عليك فحسب البدء في تحويل رؤيتك إلى واقع وتقبل أن العديد من الناس لن يؤمنوا بها حتى مرحلة متأخرة نسبيًا".

ملخص ما سبق

التغيير الجذري إذًا ليس آمنًا، فهو يتضمن تعديلًا كاملًا للنظام الحالي. أصحاب المصالح سيكونون شرسين في معارضتهم. قد يتعين عليك مد إطارك الزمني مرارًا وتكرارًا. لكن أولئك ممن ينجحون في إحداث التغيير الجذري؛ فكر في التلف الذي أحدثته الطائرات النفاثة للباخرة أو محرك الأقراص للقرص المرن، قد يخلق سوقًا جديدًا بالكامل.

- هل سوقك جاهز للتغيير الجذري؟
- ما مدى معرفتك بالبيئة التي تريد أن تغيرها جذريًا؟
- هل يمكنك البدء على نحو صغير؟ إذا لم تكن "مغيرًا جذريًا" في حد ذاتك، فهل يمكنك تشجيع ذلك في الآخرين؟

١١ تخصص

"كن مخلصًا لما لا يوجد إلا بداخلك فقط، وبذلك تجعل من نفسك لا غنى عنك".
أندريه جيد

"لكل امرئ مهارة محددة، سواء اكتشفت أم لا، والتي تأتي إليه بيسر وبشكل طبيعي أكثر مما قد تأتي لغيره، وينبغي أن يسعى إليها ويصقلها، أنه يبرع كأفضل ما يكون في البيئة الملائمة له؛ تفقد الأصالة مصداقيتها في جهود المرء لاكتساب الأصالة". كريس جامي

"الخبير هو شخص نجح في جعل القرارات والأحكام أبسط من خلال معرفة ما يعيره اهتمامًا وما يتجاهله". إدوارد دي بونو

"الاستثمار في المعرفة يحقق أفضل عائد". بينجامين فرانكلين

"أميو القرن الـ٢١ لن يكونوا أولئك الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، لكن أولئك الذين لا يستطيعون التعلم، والتخلي عما تعلموه، والتعلم مرة أخرى". ألفين توفلر

من السهل على الناس الاعتقاد بأنهم خبراء هذه الأيام. بفضل الإنترنت، فإن عيادات الأطباء مليئة بأشخاص بحثوا عن أعراضهم على شبكة الإنترنت مستخدمين محرك جوجل للبحث على نحو شامل للغاية إلى حد أنهم يعتقدون أنهم يعرفون أكثر من الطبيب. يخبر الآباء المعلمين عما قرءوه عن أحدث الصيحات التعليمية وكيف ينبغي أن يتم تبنيها على الفور لينتفع منها ذريتهم. لسنوات الآن، يتنبأ الناس بنهاية المحامين لأن أداة مهنتهم، القانون، يسهل للغاية الاطلاع عليها ومعالجتها من قبل العميل على حاسبه الآلي المنزلي. فلمَ تكلف

نفسك عناء الدفع لمتخصص لقراءة ما يمكنك قراءته بنفسك؟

ومع ذلك، فلمَ يحل الهاوون محل المتخصصين. مستوى أساسي من المعلومات لا يعد خبرة. لن يتوقف الأطباء والمحامون والمعلمون عن مزاولة أنشطتهم. ربما بينما رجل الشارع يستكشف قمة الجبل الجليدي المعلوماتي، يصبح لديه احترام أكبر للكم الهائل المجهول من المعلومات الذي يقبع تحت تلك القمة.

تمامًا مثلما هو صحيح أن سعة من المعلومات قد أصبح من الأسهل الحصول عليها أكثر من أي وقت مضى، فإن العمق الحقيقي للمعرفة يبقى صعب المنال. مدى اهتمامنا يقصر، لذا فإن المسعى المطلوب لتحقيق خبرة حقيقية يبدو مجهدًا على نحو متزايد. وهذا يمثل فرصة للأشخاص الذين يرغبون في أن يكونوا مؤثرين.

إن ذوي الخبرة العامة هم فصائل معرضة للخطر. اعرف القليل عن شيء ما وسيأتي المهتمون بتصفح الإنترنت للنيل منك. اعرف الكثير، ذلك النوع من المعرفة الذي يمكنك اكتسابه فقط من خلال سنوات من الدراسة المتأنية عوضًا عن نصف ساعة من تصفح الإنترنت، عن شيء متخصص للغاية ويمكنك أن تصبح الشخص الذي يلجأ الناس إليه.

تحويل نفسك إلى "خبير" بإمكانه أن يكون إحدى أذكى الحركات التي تقوم بها. فأنت تميز نفسك من بين الحشد على الفور، وإذا اخترت مجال تخصصك بعناية، يمكنك أن تصبح صوت أو واجهة موضوع معين، تحت الطلب دومًا.

٤ تخصص في شيء غير رائج

مفتاح التخصص كاستراتيجية لكي تجلب لك التأثير هو أنك تحتاج إلى تنمية رأسمال ثقافي عليه طلب شديد ونقص في العرض. الجزء الثاني مهم للغاية؛ فليس هناك جدوى من اختيار مضمار اختصاصي ثم تجد أنك في منافسة مع العديد من الآخرين. لمنحك عائدًا على الوقت والجهد الذي يتطلبه الأمر لكي تصبح متخصصًا ينبغي أن يكون المجال بنسبة كبيرة خاصًا بك وحدك. وهذا يعني تجنب الصيحات، والاتجاهات السائدة، والمجالات الرائجة من الأنشطة.

يشرح محامي ضرائب كيف شرع في عملية التخصص:

"عندما التحقت بالشركة كمتدرب في منتصف عقد ٢٠٠٠، رغب الجميع في أن

يصبحوا محاميّ أسواق رأسمال. لقد كان ذلك حيث الأشياء المثيرة للاهتمام بحق تحدث. شركاء المشتقات المالية كانوا أسياد العالم. رغب الجميع في أن يتأهلوا بفرقهم، لكي يصبحوا الخبراء القادمين بالأسواق الرأسمالية. لكنني أتذكر التفكير في ذلك بوضوح تام: لم أرغب في أن أكون جزءًا من الحشد. أنا مهووس بالعلم حقًا والأرقام والأسماء التي تمثل تحديًا فكريًا تجذبني حقًا. لذا فقد اخترت الضرائب كمجالي، لأنني اكتشفت أنها مجال مناسب لشخصيتي، وعلى الرغم من أنه لم يكن رائجًا في هذا الوقت، فإن الضرائب ستظل دائمًا معنا، لذا فقد اعتقدت أنها تمتلك نوعًا من القابلية للاستمرار على المدى الطويل".

بينما المراهنة على مستقبلك في مجال التخصص تعد بوضوح قدرًا من المقامرة، فإن هناك بعض المبادئ الأساسية متضمنة في العملية هنا، والتي بإمكانك تطبيقها للحد من المخاطرة. هل مجال تخصصك يخاطب حاجة حيث سيكون الناس دومًا مستعدين للدفع مقابلها: للصحة أو الثروة أو حياة سهلة على سبيل المثال؟ ثم انظر إلى عقبات دخول مجال التخصص ذاك. عقبات دخول منخفضة تعني منافسة عليا: انظر إلى كثرة مدربي الحياة الموجودين. إنهم يخاطبون حاجة بالتأكيد؛ للأشخاص الذين يحتاجون إلى القليل من المساعدة في اتجاه حياتهم. لكن لأن أي شخص يمكن أن ينصب نفسه كمدرب حياتي، فإن المنافسة كثيرة للغاية وسيكون من الصعب للغاية أن تقول إن مجال "التدريب الحياتي" هو مجالك الخاص.

لكن قانون الضرائب أو معالجة عظام الجمجمة أو القدرة على تصنيع دراجات Harley Davidsons النارية الكلاسيكية وفقًا للطلب؟ هذا هو رأس المال الفكري الذي يتطلب استثمارًا جادًا للوقت والمال ولذلك فإن المنافسة سيكون مقدورًا عليها. لكنها مراهنات جيدة للتخصص: فالناس سترغب دومًا في تجنب رجل الضرائب، أو تهدئة صراخ طفلها، أو الخروج من أزمة منتصف العمر.

٤ كوِّن رأسمالك الفكري - بصورة مستمرة

إذًا، فقد قررت مجال تخصص ولربما تلقيت دورة تدريبية وحصلت على بعض المؤهلات. المهمة تمت، صحيح؟ خطأ. عملية تحديث مجموعة مهاراتك أو معرفتك لا تنتهي قط. التقادم هو إحدى لعنات العصر الرقمي؛ فالأفكار الجديدة أو التعديلات التي كانت فيما مضى تستغرق دهرًا للارتحال من دولة إلى أخرى يمكن الآن أن تجوب العالم بنقره على الفأرة. إذا كنت جادًا تجاه حماية نطاق تخصصك، ستحتاج إلى القيام بالتزام مدى الحياة بأن تبقي معرفتك عصرية.

لنعد إلى محامي الضرائب:

"لقد بدأت العمل منذ بضع سنوات ولدي مكتب محاماة جيد لكنه ليس رائدًا على مستوى السوق. إذا رغبت في القيام بالقفزة التالية، لكي أصبح جزءًا من نخبة محاميّ قانون الضرائب، فقد علمت أن علي أن أستثمر مجددًا في قاعدة معرفتي. علمت أن الحكومة كانت تدرس تغييرًا في قانون الضرائب، لذا فقد رتبت للبدء في الانتداب للـ HMRC (كيان جمع الضرائب بالمملكة المتحدة). اعتقد الناس أنني قد جننت لأنني سأكون خارج المكتب. لكنني كنت هناك عندما كان تتم دراسة تضمينات التشريع الجديد في الداخل، والمعرفة التي اكتسبتها هناك منحتني ميزة تنافسية، لذا ففي هذا التغيير الجديد أصبحت الشخص الذي يلجأ الناس إليه. فلقد اكتسبت، دعنا نقول، "معرفة مختص متخصصة".

تعلم إيصال مجال تخصصك بلغة سهلة

التخصص دون رؤية لا يعد وصفة للتأثير. امتلاك المعرفة أو المهارات هو مجرد جزء من القصة؛ ينبغي عليك أن تكون قادرًا على إيصالها للسوق. توجد مفارقة هنا؛ فإن الخبراء الذين يصبحون أشخاصًا مؤثرين بحق هم عادة أولئك الذين بإمكانهم إسقاط الأسطورة عن الجوانب التقنية، حيث يتراجعون عن تخصصهم ويناقشونها بلغة مفهومة من قبل الجميع. المثقفون الذين يتم انتقاؤهم من قبل محطات التليفزيون لمناقشة الاقتصاد، على سبيل المثال، أو اكتشافات علمية هم خبراء من نوع معين؛ إنهم خبراء بالموضوع، لكنهم متواصلون رائعون أيضًا.

ما لم تكن أكاديميًا، فمن غير المرجح أنك ستمضي وقتك في نقاش مجال تخصصك مع مجموعة أقرانك. إذا كنت ستجني قوت معيشتك من خلال بيع تخصص، وفقًا لطبيعة الأمر، ينبغي أن تكون قادرًا على إيصال قيمته. بشكل جوهري، بمجرد أن تتعلم تجارتك، تصبح في حاجة إلى التخلي عما تعلمته أو على الأقل فحصه.

كلمة أخيرة من محامي الضرائب:

"رغم أنني مهووس بالتعلم، فإنني لا أتحدث مثلهم. زملائي في الأقسام الأخرى يعرفون أنه إذا كان لديهم تساؤل بخصوص الضرائب فإن بإمكانهم محادثتي وسأعطيهم رأيًا بلغة بسيطة. ليس هناك جدوى من أن تكون متخصصًا إذا كان جل ما تقوم به هو إرهاب الناس وإرباكهم. الأساس هو أن تكون نافعًا؛ وسهل الوصول إليك".

ملخص ما سبق

تطوير تخصص يتطلب وقتًا وجهدًا وفي بعض الأحيان استثمارات كبرى أيضًا، لكن هناك إمكانية لا شك فيها لاكتساب التأثير من خلال المعرفة المتخصصة. المقولة القديمة كانت على خطأ؛ فإن كلًا ممن تعرف و ما تعرف يعد أمرًا مهمًا.

يجب عليك أن تأخذ في الاعتبار عدة عوامل قبل تقرير ما ستتخصص به:

- هل يمكنك تطوير اختصاص سيكون له قابلية للاستمرار على المدى الطويل؟
- هل هو في مجال ليس تنافسيًا للغاية وبهذا سيكون لمجال خبرتك قيمة الندرة؟
- هل يمكنك الالتزام بتجديد ذاتي مستمر؟

١٢

ألّف

"نحن في حاجة للنظر إلى المراوغ والخفي وغير المنطوق". مالكولم جلادويل

"مع صندوق المكنسة الكهربائية Dual Cyclone، الذي بإمكانك أن ترى من خلاله، قال الجميع إن المنتج لن يباع قط. لن يرغب الناس في رؤية القاذورات التي قاموا بشفطها من على السجاد... لكن ذلك العيب ذاته هو ما يمنحها سحرها. ينظر الناس إليها ويقولون: "يا إلهي!، إنها تعمل!". جيمس دايسون

"لا يمكنك فهم العلاقات بين مختلف الأفكار أو التجارب بالتطلع إلى المستقبل، يمكنك فقط فهمها عن طريق النظر إلى الماضي. ولذلك عليك أن تثق بأن الأفكار سوف تتصل لتصنع معنى مفهومًا بطريقة أو بأخرى في مستقبلك. ينبغي عليك أن تثق في شيء ما، شجاعتك أو الحياة أو القدر أو العاقبة، أيًا كان. هذا النهج لم يخب ظني أبدًا، وقد شكّل كل الفارق في حياتي". ستيف جوبز

"أنا أؤمن بالعلاقات بين اللاعبين. أعتقد أن ما يجعل كرة القدم رائعة هو روح الفريق بها. يمكنك الفوز بطرق شتى، من خلال لعبك كفريق بشكل أكبر أو من خلال امتلاك لاعبين منفردين أفضل. إن أخلاقيات الفريق هي ما يثير إهتمامي دومًا". أرسين وينجر

واطسون: "لا يمكنني فهم شيء".
هولمز: "بالعكس، يا واطسون، يمكنك فهم كل شيء. لكنك، على الرغم من ذلك، تفشل في الاستنتاج مما تفهمه. أنت متردد للغاية في صياغة استدلالاتك". آرثر كونان دويل "The Adventure of the Blue Carbuncle"

يمنح التأثير في الحال للمبتكرين. نحن نحمل أفكارًا رومانسية لروادنا ومبتكرينا ومبدعينا، واضعين صورهم على أوراقنا المالية وتماثيلهم على قواعد حقيقية أو مجازية. بسبب هذا، قد نعتقد أن فن التفكير المتجدد يقبع بعيدًا عن متناولنا، النطاق الخاص ببضعة عباقرة بالفطرة. كيف إذًا يمكن لبقيتنا أن يأمل في استخدام الابتكار كأداة لزيادة تأثيرنا؟

ومع ذلك، فإذا أمعنا النظر، تصبح عملية الابتكار أقل رهبة. نادرًا ما يظهر التفكير الجديد والثاقب كأمر مفاجئ أو غير متوقع. عوضًا عن ذلك، فهو في الغالب عملية فهم للعلاقات بين مختلف الأفكار واستشعار فطري للصلات بين الأشخاص أو الأشياء التي كانت واضحة أمامك لسنوات. يكمن السر في فتح أعينك أمام أنماط وصلات موجودة بالفعل لكن لم يلحظها أحد.

هناك ثلاث مراحل لتوظيف الابتكار أو التفكير الجديد كوسيلة لزيادة التأثير:

١. حدد مشكلة معينة بحاجة إلى حل.
٢. فكر في الموارد المتوفرة لديك بالفعل: هل يمكن أن يعاد تشكيلها أو توضع جنبًا إلى جنب أو بطريقة أخرى يتم التلاعب بها لصياغة حل؟
٣. كن شجاعًا بما يكفي وقدم اقتراحك.

المرحلة الأخيرة هي أكثر المراحل صعوبة. من السهل للغاية، خاصةً في المؤسسات الكبيرة، تجنب التفكير الجديد والمواصلة بارتكاب نفس الأخطاء القديمة ببساطة لأن هذه هي الطريقة التي لطالما صارت عليها الأمور هنا. يتطلب الأمر شجاعة لتحدي الوضع الراهن، لذا فإنه في كثير من الأحيان لا تكون الأفكار الرائعة مرغوبًا بها. لكن قبل أن تصرف فكرتك الجديدة على أساس أنها بسيطة للغاية، أو واضحة للغاية، أو من غير المرجح بدرجة كبيرة أن تلقى دعم أي شخص آخر، لمَ لا تعبر عنها؟

فهناك فرصة كبيرة أن زملاءك بالعمل قد يرونك بشكل جديد؛ كصاحب رؤية، كمبتكر، بل وحتى كعبقري!

استغل الأسواق الموجودة حاليًا

لم يكن إنجاز سايمون كاويل الكبير برنامج *X Factor* أو حتى برنامج *Pop Idol*. وإنما بالأحرى، حدث ذلك في عام ١٩٩٥ عندما أدرك أن جمهور برنامج تليفزيوني شهير (في هذه الحالة، المسلسل الدرامي البريطاني *Soldier, Soldier*) يمكن أن يتم إغراؤهم بشراء أغانٍ سجلت بواسطة نجوم البرنامج بأرقام هائلة. مهما كان رأيك في نسخة Robson & Jerome لأغنية "Unchained Melody" فلا سبيل لإنكار أنها قد باعت أكثر من ٣ ملايين نسخة.

السر في نجاح كاويل لم يكن أنه مبدع على نحو عبقري: فقد كانت أغنية عادية عمرها ٤٠ عامًا وكان المغنيون، باعترافهم، متوسطين في أفضل الأحوال. عوضًا عن ذلك، فقد كمن نجاح المشروع في صنع صلة جديدة: بين برنامج تليفزيوني شهير، ومجال الموسيقى.

العملاء الحاليون والزبائن والمعارف هم دومًا ذوو قيمة أكبر من الجدد لأنه كونهم قد اشتروا مرة، فمن المرجح بقدر أكبر أن يشتروا مجددًا. ما المنتج الجديد أو الخدمة التي بإمكانك تقديمها إلى معجبيك الحاليين والتي بإمكانها المساعدة في زيادة حصة السوق الخاصة بك أو ربحيتك أو فرص ترقيتك؟

أعد تدوير الحلول الموجودة حاليًا

قد يكون جيمس دايسون قد غير الطريقة التي ننظف بها منازلنا، لكن اختراعه الناجح الأول كان مصممًا للاستخدام في الحديقة. عربة Ballbarrow كانت إعادة اختراع للعربة اليدوية الصغيرة وقد تمتعت بنجاح متوسط في أواخر السبعينيات. كجزء من عملية الإنتاج، احتاج دايسون إلى إيجاد طريقة لإزالة العوائق من مرشح الهواء في غرفة الطلاء لعربة Ballbarrow. قام بهذا من خلال برج حلزوني صناعي والذي أزال جزيئات الطلاء من الهواء من خلال قوة طرد مركزي. إلى هذا الحد، الأمر ممل للغاية، أليس كذلك؟

فقط عندما تسبب فيما بعد ممتص الغبار الذي لم يكن يؤدي المهمة بفعالية في الإزعاج للمبتكر، أصبح للبرج الحلزوني أهمية أكبر. ربما مبدأ قوة الطرد المركزي يمكن أن يطبق على الطريقة التي نزيل بها التراب من سجاجيدنا؟

مرة أخرى، من المهم (ومن المشجع) ملاحظة أن النجاح هنا لم ينبع من ابتكار

خالص. اكتشفت قوة الطرد المركزي في منتصف القرن السابع عشر. الجزء الذكي كان في تطبيق حل موجود لمشكلة موجودة لا تبدو غير ذات صلة.

من المدهش الكيفية التي تظهر بها حلول المشكلات في بعض الأحيان فقط من خلال تغيير منظورنا. لنقل إن لدينا مشكلة في العمل. كيف نتعامل مع مشكلة مشابهة في المنزل؟ ما الذي قد يفعله ريتشارد برانسون أو ميكي ماوس؟ متى كانت آخر مرة صادفنا فيها مشكلة مشابهة، وما الذي فعلناه حينها؟

٥ اخلط الأوراق

ليس من السهل أن تكون مناصرًا لفريق الأرسنال. في وقت تأليف هذا الكتاب، كان نادي كرة القدم لشمال لندن قد مر عليه ثمانية مواسم طويلة دون الفوز بالكأس. على نحو مثير للدهشة، في لعبة مشهورة بمعاملتها القاسية للمديرين الذين لا يفوزون بالكأس، فقد ظل المدير أرسين وينجر المسئول بفريق الأرسنال طوال الوقت. إنه واحد من أكثر مديري كرة القدم تأثيرًا في العالم. فكيف تمكن من القيام بهذا؟

الإجابة هي من خلال القيام بالمزيد بواسطة القليل المتاح. باستخدام جزء صغير من قوة الإنفاق لوحش أندية الدوري الإنجليزي الممتاز، ضمن وينجر التأهل لدوري أبطال أوروبا في كل واحد من الـ١٦ موسمًا الأخيرة. إنه ينفق ببخل على نحو غير متوقع في كثير من الأحيان. وهو يضع الكثير من الإيمان في المواهب الشابة التي رصدت مبكرًا. يتجاهل الدعوات من الإعلام وفي بعض الأحيان من المعجبين بأن يحاكي الأندية الأخرى، بأن يلجأ إلى التوقيع مع اللاعبين البراقين. إنه يحاول أن يستفيد الاستفادة القصوى بما لديه. والسجل، بينما ليس حافلًا، لكنه ثابت على نحو مثير للدهشة.

في بعض الأحيان الديناميكية الكلية للفريق أو مشروع أو مهنة يمكنها أن تتغير من خلال التبديل بين العاملين. اجمع بين الأشخاص غير المعتادين على العمل معًا. تولَّ أنت مهمة كنت تتجنبها حتى هذه اللحظة. عوضًا عن الحلم بتوظيف ذلك الهداف التحويلي، ربما تقوم بتطوير الدفاع عوضًا عن ذلك.

التوصل إلى فكرة ذكية لم يلحق الضرر قط بالمسيرة المهنية لأي شخص. وكما برهن هذا الفصل، ليس عليك أن تكون أينشتاين لتتوصل إلى بعض الأفكار الجديدة. بعض أكثر الأشخاص تأثيرًا اليوم وصلوا إلى تلك المكانة لأنهم فتحوا أعينهم وآذانهم على الصلات والأنماط والإمكانيات التي لم يكشف عنها أحد آخر.

ملخص ما سبق

امتلاك فكرة هو أمر. أما إطلاقها بالعالم فهو أمر مختلف كليًا. تمرن على أن تقدم بعض الاقتراحات: "ماذا لو...؟"، "ماذا عن...؟"، "على الأرجح أن هذا ليس جديدًا لكن...". قد تندهش من مدى الجدية التي قد تعامل بها لقولك ببساطة ما يعد واضحًا لك طوال الوقت.

- هل يمكنك نقل أسلوب جلب لك النجاح في مجال من الحياة إلى آخر؟
- هل يمكن لنفس الأشخاص أن يكونوا أكثر كفاءة في أدوار مختلفة؟
- أين يمكنك أن تقف، بصورة مجازية، لتحصل على منظور جديد؟

الجزء ٢

من تعرف؛ التأثير من خلال التفاعلات

١٣

كن الجسر

"أنا أمتلك احترامًا تجاه الأخلاق في حد ذاتها؛ فهي طريقة للتعامل مع أشخاص لا تتفق معهم أو لا يعجبونك". مارجريت ميد

"جسر ذهبي أو جسر فضي أو جسر ماسي، لا يهم! طالما أن الجسر يعبر بك إلى الجهة المقابلة، فهو جسر جيد". محمد مراد إيلدان

"قاعدة بسيطة للتعامل مع أولئك الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم هي تذكر أن هذا الشخص يسعى جاهدًا لتأكيد تفوقه؛ وينبغي عليك التعامل معه من وجهة النظر تلك". ألفريد أدلر

"يفشل الأشخاص في الانسجام معًا لأنهم يخافون بعضهم بعضًا؛ إنهم يخافون بعضهم البعض لأنهم لا يعرفون بعضهم البعض؛ هم لا يعرفون بعضهم البعض لأنهم لم يتواصلوا مع بعضهم البعض". مارتن لوثر كينج الابن

شرق أم غرب، كبير أم صغير، مدينة أم ريف، قهوة أم شاي: أين موضعك؟ في أي قسم من الأقسام أنت؟

هناك كثير جدًا من التقسيمات: ثقافية أو جيلية أو تقسيمات هي محض نتاج الذهن المتقلب لرجل التسويق. كلما عرفنا أنفسنا من خلال تلك الطريقة المزدوجة، أصبح الخطر المتأصل أكبر. ما بدأ كتفضيل يمكن أن ينتهي كتحيز؛ فنحن نربط أنفسنا بشكل كلي بمنتج واحد أو توجه أو معسكر إلى حد أننا نجاهد لكي نرى أي شيء إيجابي على الجانب الآخر. ليست هذه مشكلة على مستوى اختيار منتج مثل حاسب آلي، لكن عندما تصل هذه التقسيمات إلى نسب انشقاقية بين الفرق أو المؤسسات أو حتى الدول، تكون هناك مشكلة.

ومع ذلك، فإن هذا يقدم أيضًا فرصة. حيث إن أي شخص يمكنه أن يسد الفجوة -يعمل كمفسر أو وسيط بين الفصائل- سيكتسب منصبًا ذا تأثير فريد. الوسيط، شخص ذو قدرة على الاحتفاظ بعقل متفتح ويفهم كلا الجانبين، ومع المثابرة على العمل دون كلل لجمع شملهم، يمكنه تحويل أي مضمار، من العلاقات الدولية إلى شجارات الملاعب.

"مد جسور" يمكنه بالطبع أن يسوي أو يحل خلافات. لكن بإمكانه أيضًا تعزيز التجريب غير التقليدي. لغة "كل من... و..." عوضًا عن " هذا... أم ذاك..." كانت مسئولة عن بعض قصص نجاح رائعة في السنوات الأخيرة. فكر في سوق السيارات: منذ بضع سنوات مضت كان عليك أن تختار *إما* سيارة رياضية متعددة الأغراض أو سيارة ركاب سيدان. لقد كانتا فئتين مميزتين ومنفصلتين. يمكنك الآن شراء كليهما في مركبة واحدة: حيث تهيمن سيارة الكروس أوفر على السوق، فهي تجمع بين أفضل مميزات أجزاء سيارتين مع امتيازات صغيرة نسبيًا لكل منهما، وبالنسبة لمصنّعين مثل لكزس فإن موديلات سيارات الكروس أوفر الخاصة بهم هي الآن الأكثر شهرة.

في السياسة أيضًا، فإن أكثر الأشخاص الذين نالوا نجاحًا انتخابيًا لم يناشدوا قاعدة الدعم الطبيعية لهم فحسب. القادة من تاتشر إلى أوباما أدانوا بنصرهم لقدرتهم على مناشدة مناصري *معارضيهم* بصورة مباشرة والذي عادة ما يتسبب في استياء للمخلصين للحزب. لقد كانوا سياسيي تحول انتخابي، قادرين على مد جسر بين الانقسام الانتخابي، وبهذا ضمنوا هوامش الفوز التي غفل عنها المزيد من المتنافسين الحزبيين.

احتفظ بقدم في كلا المعسكرين

مقال حديث بصحيفة نيويورك *تايمز* كتب لمحة عن ملفين ليم، الرجل الذي يحتل منصبًا مؤثرًا بقدر هائل في عوالم الموضة والتجزئة من خلال "ترتيب تطابق بين أكثر العلامات التجارية المرموقة الفاخرة بالعالم وبين سوق المستهلك الأسرع نموًا". ليم في جوهره وسيط، مبادر أعمال ناجح للغاية صنع ثروته من خلال مساعدة الماركات التجارية الغربية على شق طريقها بسهولة في السوق الصينية، فالنجوم الصينيون يجنون الكثير من المال في الغرب. هو لا يصنع شيئًا أو يسوق لشيء بنفسه. مهارته هي كمنسق عابر للثقافات، حيث يمكن التفاعل التجاري بين ثقافتين من خلال فهم كل منهما وكنتيجة لهذا هو مهم في كل من الشرق والغرب.

الاحتفاظ بقدم في كلا المعسكرين يمكن أن يكون حركة ذكية للغاية حتى على مستوى أقل نخبوية. العديد للغاية من المؤسسات تعيش في صوامع؛ الفريق في الطابق ٤ لا يعرف ما يدور في الطابق ٥. قسم التسويق لا يتحدث إلى تكنولوجيا المعلومات. ليس الأمر عداوة بالضرورة إنما مجرد تجاهل. إذًا، ماذا إذا أصبحت الشخص الذي يتصرف كالجسر؟ ابدأ محادثة عبر المكاتب، والوظائف، والأقسام، دون أي دافع آخر سوى الفضول. قد تكون المكافأة أن في إمكانك البدء في فتح قنوات جديدة للاتصال وأن تصبح المحاور المفضل. تتمكن من الحصول على الدعوة من كلتا المجموعتين من الاجتماعات. إذا كان الجانبان في حاجة إلى التعاون، فعلى الأرجح أنهما سيعتمدان عليك لإتمام هذا.

كبير المسئولين الماليين لشركة متعددة الجنسيات مقرها أسيوي صاغ الأمر على هذا النحو:

"يتعين عليّ أن أكون الوسيط بين مجلس الإدارة والعمليات. قد تتطلب إحدى وحدات عملنا استثمارًا جديدًا والذي قد يرفضه المجلس في العادة. قد يحدث خلاف، لذا فإنني أكون في حاجة إلى شرح الاعتبارات التشغيلية للمجلس والأوامر الاستراتيجية لوحدات العمل. أنا مسئول عن هذا الحوار؛ يمكن التعبير عن وجهات النظر من خلالي التي لن تكون مقبولة إذا سمعت بصورة مباشرة من الجانب الآخر".

كن قناة الوصل، وحامل الرسالة، وكن مؤثرًا لكل الأطراف، وليس جانبك فحسب.

امزج معًا

لم يخترع ستيف جوبز الهاتف الجوال أو البريد الإلكتروني أو مشغلات الموسيقى المحمولة. لكنه قام بالفعل باتخاذ قرار بتغيير قواعد اللعبة ليجمعها معًا في جهاز واحد.

ثنائي الرقص الرائع للغاية دافت بانك نفرا بعض المعجبين المتشددين من خلال ألبومهما الذي حقق نجاحًا كبيرًا *Random Access Memories*: حيث تضمن مزيجًا من الأنماط تتراوح بين المستوحاة من الديسكو "Get Lucky" إلى وفرة من أغاني السبعينيات الشعبية الراقصة. لمَ غيروا سرعتهم؟ شرح الثنائي وجهة نظرهما بأنهما كانا مهتمين دائمًا بعصور مختلفة وأنماط مختلفة ومزجها معًا في ألبوم واحد ساعد على تحقيق هدفهما "لخلود مؤكد".

هذا هو، بالتأكيد، "عصر المزج"؛ حيث يجمع معًا عناصر مختلفة في الموسيقى أو التكنولوجيا لصنع شيء جديد أو أفضل أو مختلف فحسب. ما الذي يمكنك دمجه؟ عمليات أم أدوار أم مساحات عمل؟ مكونات جديدة للعشاء؟

احتمالية "العبور" هي في كل مكان؛ نحن في حاجة فحسب إلى تعديل رؤيتنا الضيقة للبحث عنها. يمكنك تنشئة أسواق جديدة بالكامل وفرص جديدة من خلال إيجاد أساس مشترك حيث ظن الناس فيما سبق أنه ليس هناك واحد.

تصرف كصانع سلام

واحد من أكثر الدبلوماسيين موهبة، وفي بعض الأحيان إثارة للجدل، بالولايات المتحدة في فترة ما بعد الحرب كان ريتشارد هولبروك. كان واحدًا من اللاعبين الرئيسيين في الوساطة في اتفاقية دايتون للسلام التي أنهت الحرب في البوسنة في عام ١٩٩٥، واستمر، بنجاح أقل، ليكون الممثل الخاص للرئيس أوباما لأفغانستان وباكستان. لقد عرف بهذا الشيء النادر: دبلوماسي ذي تأثير حقيقي.

دبلوماسي كبير آخر شاهد هولبروك عن قرب منحني هذا التحليل لطريقة عمله:

"كان لديه استعداد المشاركة بنسبة ٩٨٪ من الجهد. كان ليهاتف مائة شخص إذا كان هذا ضروريًا. سيتحدث إلى أشخاص غير متعاطفين، وعادة ما يترك وسيلة اتصال مفتوحة أمامهم عندما لا يفعل ذلك أي شخص آخر، فقط ليتأكد من أنهم لن يفسدوا الأمور. لقد عمل على الأمر بكد حقًا".

التصرف كصانع سلام ليس أمرًا لخائري العزم، لكنه سيساعدك على اكتساب تأثير.

حل النزاعات عمل دَءوب، وهذا هو السبب في أن العديد من النزاعات تبقى دون حل. ومع ذلك، فهناك دائمًا فرصة لتقلد دور صانع السلام. إذا شعرت بأن في إمكانك المساعدة على التوسط بين أطراف متنازعة، في العمل أو في المنزل، فعلى الأرجح عليك أن تستعد أيضًا للجهد المضنى طويل المدى. وقد يعني هذا أن عليك منح وقت وعناية لآراء تجدها معارضة. ومن غير المرجح أيضًا أن تكتسب الكثير من الفضل: عندما تحل الخلافات، فإن الخصوم تفوز بالمجد، عوضًا عن الوسطاء الذين يسروا العملية.

ومع ذلك، حتى إذا لم تكتسب تقديرًا علنيًا، فستكتسب تأثيرًا. المساعدة في فتح وسيلة اتصال قد لا تكون عملًا فاتنًا، لكن كونك قد ساعدت في إنهاء الحرب فسيكون لديك بالتأكيد دور محوري في الحفاظ على السلام.

ملخص ما سبق

يبدو أن الحياة المعاصرة تضع الأشخاص دومًا في فئات مفصلة تفصيلًا دقيقًا: إذا لم نكن س، فلا بد وأننا إذًا ص. هناك فرصة حقيقية هنا للشخص المؤثر: يمكنك أن تكون صاحب الرؤية الذي يرى أطيافًا من اللون الرمادي في مقابل الأبيض والأسود، أو الوسيط الذي يتمكن من جعل الأطراف المعارضة تتحدث إلى بعضها البعض.

- أين يمكنك أن تكون الوسيط، وقناة الوصل؟ هل تعرف أشخاصًا سيستفيدون من انسجام أقرب؟ تحمل مسئولية شرح وتفسير الكيانات المنفصلة لبعضها البعض واستكشاف أرضية مشتركة.
- كيف يمكنك مزج فئتين حاليتين لتصنع فكرة ثالثة مثيرة ومبتكرة؟ ما فرص النجاح عبر المزج أو لتعاون متزايد؟
- أين هي النزاعات في حياتك، في كل من العمل والمنزل؟ هل تمتلك الصبر والمرونة والإصرار لتتوسط؟

١٤ تكيف لتتواصل

"**ينبغي عليك أن تتغير باستمرار وتتكيف مع بيئة جديدة**". جونج يونج يون

"**نحن جميعًا متعددو الأبعاد ونمتلك نوعًا ما شخصيات مزدوجة. يتقمص الجميع أدوارًا مختلفة بناءً على ماهية الظروف التي يتواجدون بها دون ملاحظة حتى أنهم يقومون بهذا**". كارلا جوجينو

"**عضو مرن بالفريق يمكنه وضع وجهات نظر مختلفة في اعتباره والتوصل إلى تسوية عندما تكون هناك حاجة إلى ذلك. هو لا يتشبث بشدة بوجهة نظر ويحاجج بها حتى الموت، خاصةً عندما يكون الفريق في حاجة إلى المضي قدمًا لاتخاذ قرار أو إتمام أمر ما**". مارتي برونشتاين

"**عندما تكيف نمطك وفقًا للآخرين، سيساعدك هذا على بناء جسور أفضل بكثير إليهم. سيحترمون نهجك (لأنه في نهاية المطاف، مثلهم). سيثقون أكثر بك. سيحترمونك بقدر أكبر**". سوزان كولين

كانت المصداقية كلمة رائجة منذ بضع سنوات مضت. كان الناس يتشجعون على عرض "أنفسهم الحقيقية"؛ بالعيوب وكل شيء. الذات كانت غير قابلة للتغيير، وثابتة، وتتعدى التأنيب، وأي شخص لم يستجب لصالح الذات الحقيقية كان عليك أن تبين له بصراحة أنه لا يستحق أن تشغل نفسك به.

هناك عدة مشكلات بخصوص هذا النهج. أنت تقصر بفعالية فلكك التأثيري على أشخاص مثلك تمامًا أو ميالين على الفور للإعجاب بك. ثانيًا، بشغل نفسك بصورة حصرية بمن تكون وكيف تود أن يراك الناس، أنت تفوت جميع

التلميحات غير الملحوظة من أشخاص آخرين قد تساعدك على الاتصال بفعالية أكبر معهم.

المؤثرون العظماء يميلون إلى أن يكونوا قراء ساحرين لشخصيات الأشخاص الآخرين، ونقاط ضعفهم ودوافعهم. يمضون وقتًا في اكتشاف ما يحفز الأشخاص الآخرين. وبتسلحهم بهذا الذكاء، يتلونون مثل الحرباء، فهم يجدون طريقة اتصال متماشية كليًا مع تفضيلات الشخص الآخر. إذا كان الشخص الآخر يتسم بنهم للثقافة، فإنهم سيدركون أن التذاكر لمباراة كرة القدم لن تلقى اهتمامًا كبيرًا. إلا أن تذاكر الأوبرا قد تكون قصة مختلفة... وإذا كانوا يتعاملون مع شخص ما ذي قدرة أو ميل قليل للدردشة، فمن غير المرجح أن يخاطروا بإثارة غيظهم بمنحهم تقريرًا مفصلًا عن آخر عطلاتهم. سيدور الأمر بصورة مباشرة عن العمل.

تعديل نهجنا ليناسب الأشخاص الآخرين ليس تسوية أو تلاعبًا، إنه طريق مختصر فحسب للحصول على علاقة تعمل بفعالية. البديل، تجاهل الإشارات التي تتلقاها من الأشخاص الآخرين والاشتراك في شعار "ما تراه هو ما تحصل عليه، اقبلني هكذا أو اتركني"، هو في أفضل الأحوال مضلل وفي أسوئها لا اجتماعي بفظاظة.

القول المأثور القديم خاطئ؛ لتؤثر بفعالية لا تعامل الآخرين كما ترغب أن تتم معاملتك؛ عاملهم مثلما يرغبون أن يعاملوا.

تذكر: أنماط مختلفة تستميل أناسًا مختلفين

تقييم الشخصية هو عمل مهم هذه الأيام مع توافر عدد كبير من الأدوات والتقييمات لتصنيف تفضيلاتك السلوكية. ومع ذلك، هناك بعد واحد يبدو وأنه مشترك بين جميع المناهج، نمط الانبساط/الانطواء. سترى هذا التصنيف في العمل كل يوم: في الاجتماعات، على سبيل المثال، سيكون هناك أولئك الذين تتفجر إسهاماتهم كنهر وآخرون الذين بالكاد يتفوهون بكلمة. إدراك الفرق هو خطوة أولى فحسب؛ ستحتاج إلى تبني أنماط اتصال مختلفة كليةً لتحصل على أفضل ما يمكنك من هذه التفاعلات.

- **المنبسطون**: يحصلون على محفزهم من العالم الخارجي؛ سيكونون في موضعهم المناسب تمامًا وهم يتحدثون ويتجادلون

ويقومون بعصف ذهني. من المرجح أن تبرز الأسئلة المحرضة والتحدي أفضل ما فيهم.

- **الانطوائيون:** كما وثّقت سوزان كين في كتابها الرائع ***Quiet***؛ يحصلون على طاقتهم من داخل أنفسهم، لذا فإنهم في حاجة إلى التحدث بحرية مع وفرة من الوقت تتيح لهم التفكير مليًا.

فهم هذا بصورة خاطئة، خاصةً إذا كنت أنت نفسك كمنبسط، تسقط هذا التفضيل بشكل عشوائي على الآخرين وتسيء تأويل التأمل مليًا على أنه لا مبالاة، مما يعني أنك لن تتصل قط بأشخاص معينين والتأثير بهم سيكون مهمة شاقة.

فهم "عملة" الأشخاص الآخرين

تمامًا مثلما تتباين شخصيات الناس، كذلك يتباين حافزهم الأساسي. لبعضهم، المال هو المحفز الأساسي. ولآخرين، يكون التقدير هو الحافز. ومجموعة أخرى تتوق إلى التنوع في الحياة أو المزيد من الوقت الاستنسابي. فهم هذا –معرفة تحديدًا "العملة" التي يقدرها من حولك أكثر تقدير– هو المفتاح لامتلاك سلطة في المواقف المؤثرة.

بول، مدير محنك في شركة خدمات مالية، يعترف بأنه قد ارتكب أخطاء بخصوص هذا الجانب:

"المال هو الدافع بالنسبة لي، لطالما كان كذلك. وهذا السبب في أنني أزدهر في ثقافة العلاوة؛ إذا كان العمل الإضافي يكافئ بأجر أفضل، فإن هذا يعد محفزًا بالنسبة لي. لكنني ارتكبت خطأ الاعتقاد بأن الجميع مثلي، بقولي، هلم، ابقَ لوقت متأخر الليلة وسيكون هناك بعض المال في المقابل لك. وذات يوم قال أحد الزملاء: 'إذا كان في إمكاننا أن نجري حوارًا عن الكيفية التي يمكنني من خلالها أن أجني مالًا أقل، لكن أستطيع المغادرة من هنا في الموعد كل ليلة، فإن هذه هي الكيفية التي ستستطيع الحصول بها على أفضل ما لدي'. وفهمت الأمر: الحياة المنزلية أكثر أهمية من الرصيد المصرفي، وبهذا غيرت الطريقة التي أديره بها تمامًا".

ومثلما ستختلف"العملة" نفسها، كذلك ستختلف الطريقة التي تستخدم بها. كما سيشهد أي مدرب ألعاب رياضية، يستجيب بعض اللاعبين أفضل استجابة من خلال المؤازرة والتشجيع بينما لاعبون آخرون يحتاجون إلى ركلة قوية لتحفيزهم. سواء كنت تحفز بالوعد بالمزيد من العملة التي يقدرونها، أو من خلال التهديد بالتقليل مما لديهم بالفعل هو قرار أساسي عليك اتخاذه.

تواصل وفقًا لطريقتهم

تفضيلاتنا للاتصال عادة ما تكون على نحو مثير للدهشة متأصلة بنا. نحن نفضل البريد الإلكتروني أو الرسائل القصيرة. نكتب جملًا طويلة متدفقة أو نفضل قائمة تعداد نقطي موجزة. نحن نحب تأويلًا متأنيًا ومنطقيًا لحجة يوضح كيف تحديدًا توصلنا إلى استنتاجاتنا أو ندخل في صلب الموضوع مباشرة.

معرفة الكيفية التي يحب بها الزملاء وأصحاب المصلحة تزويدهم بالمعلومات تعد سبقًا حقيقيًا فيما يخص التأثير بهم، لكن أشخاصًا قليلين يستطيعون مجرد التفكير بهذا النوع من المرونة. لذا فإن المحامي الذي يكتب مسودة تفصيلية من خمس صفحات يفشل في فهم غضب العميل المشغول الذي لا يقرأ مطلقًا إلا ما يمكن أن يتم استعراضه من خلال تمريرة واحدة على شاشة جهاز البلاك بيري الخاص به. متخصص تكنولوجيا المعلومات في العشرينات من عمره الذي يستجيب إلى التساؤلات برسائل نصية من سطر واحد لا يقدر الجيل الأكبر سنًا الذي يشعر بإحباط ويقول: "لمَ لا يمكنه رفع سماعة الهاتف والاتصال فحسب؟".

اختيار وسيلة الاتصال المفضلة هو أمر مهم وكذلك من المهم أيضًا إدراك الفرق بين العاملين وفقًا للصورة الكلية والمفضلين لقراءة التفاصيل الدقيقة. افهم هذا على نحو خاطئ ولن يهم مدى روعة حجتك لأنها لن تُقرأ أبدًا.

ملخص ما سبق

سيكون التأثير بسيطًا إذا كان الجميع يؤدون أدوارهم كما نؤديها تمامًا؛ فيحبون نفس الطعام، ويتخذون القرارات بنفس الطريقة، ويستجيبون للضغط بنمط متطابق. شرك التشابه، خاصةً عند التعامل مع أشخاص مقربين لنا بصورة سطحية، لنقل مثلًا في العمر أو الخلفية الثقافية، هو أمر مغرٍ؛ وخطر للغاية.

إذا كنا سنتواصل بفعالية، ينبغي علينا أن نعطل جميع الافتراضات حول كيفية عمل الآخرين إلى أن نمضي وقتًا ونبذل جهدًا في التعرف إليهم حقًا. ثم يكون الأمر مسألة مرونة: هل نمتلك المقدرة على منحهم ما يريدونه بالطريقة التي يريدونها؟

إذا سبق أن حاصرك في الزاوية الشخص الذي يسبب الضجر في المكتب في أحد الأنشطة الاجتماعية، فستعرف مدى إزعاج أن يتم إرغامك على الاستماع بينما يتحدث عن نفسه وعن حياته بالتفصيل الدقيق. أنت تجازف بالتسبب في إزعاج مشابه إذا فشلت في تعديل نهجك ليناسب نمط المتلقي. نوتة موسيقية واحدة سيكون لها صوت مزعج بعد فترة. تحتاج إلى تغيير النغمة لتبقى محببًا إلى الآذان.

- ما الاختلافات الأساسية التي تلاحظها على أنماط الأشخاص الذين تعيش وتعمل معهم؟
- ما مدى تأكدك من محفزات طاقم عملك؟
- كيف يمكنك تعديل نمط اتصالك لتتواصل بفعالية أكبر مع أنماط مختلفة؟

١٥

كوّن قبيلة ثم راعها

"*أثرى الأشخاص في العالم يبحثون عن شبكات تواصل وتكوينها بينما يبحث كل شخص آخر عن عمل*". روبرت كيوساكي

"*الأمر بأكمله يتعلق بالناس. ويتعلق بالتفاعل مع الأشخاص وأن تكون لطيفًا مع الناس وألا تقطع أواصر الصلة مع أحد*". مايك ديفيدسون

"*الاختبار الحقيقي للقائد هو إذا ما كان أتباعه سيلتزمون بقضيته بمحض إرادتهم ويتحملون أشق المصاعب دون إرغامهم على القيام بهذا، ويبقون ثابتين في لحظات الخطر الكبرى*". زينوفون

"*سمها عشيرة، سمها شبكة اتصال، سمها قبيلة، سمها عائلة. أيًا كان ما تدعوها به، وأيًا من تكون، فإنك تحتاج إلى واحدة*". جين هوارد

التأثير يصبح أفضل بالإحالة إلى طرف ثالث. فبينما الترويج الذاتي له منزلته، إلا أنه يبدو كتضخيم سافر للذات، عند القيام به بشكل سيئ. لطالما اعتمد الأشخاص المؤثرون على مر السنين على مفوضيهم والمتحدثين باسمهم لنشر كلمتهم. من الديانات الجليلة إلى آخر الاتجاهات التكنولوجية، فإن العصبة الصغيرة من المتبنيين الأولين والمؤمنين الحقيقيين هم من يصنعون الفارق بين الفكرة التي تنتشر والتي تجهض. إنه مبدأ البرهان الاجتماعي خلال فعاليته: إذا وجد ستة أشخاص آراءك ثاقبة وأولئك الستة نشروا كلمتك بين رفاقهم، فإنه عاجلًا ما ستصبح العصبة الصغيرة حشدًا كبيرًا. لذا فإن تنشئة قبيلتك الخاصة، مجموعة من الأتباع الأوفياء الذين يربط بينهم شغفهم لفكرة أو اهتمام مشترك (وليس الوفاء لك؛ فقد يبدو ذلك طائفيًا على نحو خطر)، هي طريقة فعالة لاكتساب التأثير.

المشكلة هي أن الاتباع يحتاجون إلى قيادة ورعاية ودعم. بينما قد يبدو ذلك بديهيًا، فلا تزال عباءة "القيادة" تستقر بصعوبة على أكتاف العديد من الأشخاص الذين سيصبحون مؤثرين. فهم يتمنون أن تكسبهم عبقرية تفكيرهم وحده وفاء معجبين عاشقين لهم والذين حينها سينطلقون دون مساعدة وينشرون الرسالة إلى الجماهير. لا حاجة لقول إن هذه استراتيجية تعتمد على الحظ وليس على القدرة على إصدار الأحكام.

أنت في حاجة إلى جذب قبيلتك في المقام الأول. قد يكون ذلك من خلال مصلحة مشتركة، أو رؤية مستقبلية متألقة؛ أيًا كانت، ينبغي عليك أن تؤمن بأنك أنت وفكرتك تستحقان الاتباع. بعض الناس لا يصلون مطلقًا لهذه المرحلة، وهذا السبب في أن علاجات مرض السرطان والاحتباس الحراري هي على الأرجح موجودة بالفعل ولكنها لم تنفع بقيتنا بعد لأن مبتكريها يعوزهم سمة جوهرية، وهي: الإيمان بالذات لإطلاق فكرتهم بالعالم.

دانيال، مدون ناجح ذو مريدين كثيرين وأوفياء، يشرح وجهة النظرة تلك:

"الأمر يتطلب شجاعة كي تعرض أفكارك للناس في المقام الأول، كي تخرج رسالتك من رأسك وإلى ساحة عامة. ثم، عندما يستجيب شخص أو اثنان، يتفقان معك، ويعجبان بما تقوله، فتلك لحظة مذهلة. لكنها أيضًا لحظة حاسمة عندما تكون في حاجة إلى أن تضطلع بالمزيد من المسئوليات وتقود وترعى وتكون مجتمعًا. لا ينتهي عملك عندما تحصل على مريدين. فعندها يبدأ حقًا".

خاطب حاجة أساسية لم تلبَ

لكسب أي شعبية، سيحتاج عرضك إلى جذب حاجة أساسية في جمهورك المستهدف. العالم الاجتماعي، كلايتون ألدرفير، اعتمادًا على عمل أبراهام ماسلو، صنف الحاجات الأساسية للوجود والتواصل والازدهار. يوفر عمله قائمة تدقيق لمسألة تكوينك لقبيلة؛ هل هذا يساعد الناس على النمو أو التفاعل أو تنمية قدراتهم؟

مساعدة الناس على الازدهار تعني الاهتمام بأساسيات الصحة والثراء والسعادة. قدم مساعدة في أيّ من هذه المجالات وستخطف انتباه الناس على الأقل. خذ كمثال، "المدافع عن حقوق المستهلكين" مارتن لويس، والذي أنشأ واحدًا من أشهر

المواقع الإلكترونية بالمملكة المتحدة. عنوانه يخبرك بكل شيء عن عرضه وعن السبب في أنه كان ناجحًا للغاية إلى أن باعه في النهاية في مقابل ٨٧ مليون جنيه استرليني: Money Saving Expert أي خبير ادخار الأموال. انقر على الموقع وستحصل على نصائح وإشارات متعددة عن ادخار المال، معظمها يوفر لك القليل من البنسات، لكن العرض يتماشى مع حاجة أساسية لادخار المال وزيادة الموارد.

المواقع التي تعلو موقع MSE في التصنيفات هي في الغالب منتديات تواصل اجتماعي والتي تشير إلى حاجتنا للتسكع مع أشخاص آخرين سواء إن كان في العالم الحقيقي أو في العالم الافتراضي. لكنك لا تحتاج إلى منصة منافسة للفيسبوك لتسهيل هذا النوع من التفاعل المجتمعي. جمال الإنترنت في أنه يقدم فرصة للمجموعات الصغيرة نسبيًا من المتحمسين للتجمع والتشاور. هل تستمتع بترميم سيارات الكاديلاك القديمة؟ هناك نوادٍ لهذا. تشرع في تعلم الطهي الماليزي؟ هناك نوادٍ لهذا. إذا حددت وحللت جمهورك بدقة كافية، وأصبت ذلك الموضع الفعال لحاجة ملحة للتفاعل مع بضع فرص للقيام بهذا، مرة أخرى تكون لديك فرصة لتكوين قبيلة.

أخيرًا، هناك سوق التنمية الشخصية أو التعلم. وضعت الدورات التدريبية المكثفة على شبكة الإنترنت لتحدث تغييرًا جذريًا بالتعليم الإضافي. فهي تقدم إمكانية التنمية الشخصية أو المهنية بتكلفة لا تذكر، وعشرات الآلاف من الطلاب المستعدين يسجلون بها. هل عرضك يساعد الناس على اكتساب مهارة أو تنميتها أو اكتساب معرفة جديدة مهمة؟

٤ أنشئ قبيلتك وراعِها

مثل أي علاقة، مفتاح ضمان أن قبيلتك لها مستقبل قابل للنمو هو الجهد. سواء كانت قبيلتك حقيقية أو افتراضية، ستحتاج إلى تحمل مسئولية تنسيق نشاطها. ترتيب أماكن الدعوات، وتذكير الأشخاص بالتواريخ والمواعيد، ونشر محتوى جديد للمناقشة والتعليقات، تلك هي المهام المستديمة التي ستحتاج إلى توليها إذا رغبت أن تبقى قبيلتك وتزدهر.

وقبل كل شيء، فإنها وظيفتك كشخص مؤثر أن تجعل "العضوية" ممتعة. شجع الملاحظات الشائكة، واطرح أسئلة محفزة، ونوع مكان اللقاء، وتواصل مع الأعضاء على صعيد ثنائي، بسؤالهم عن آرائهم أو شكرهم على إسهامات سابقة.

أخبرني استشاري توظيف بهذه القصة عن تنشئة قبيلة:

"وظفنا حوالي ستة أشخاص في الوقت ذاته تتراوح أعمارهم جميعًا بين الـ٢٥-٣٠ عامًا. وفكرت أنني على وشك أن أنشئ محطة توليد طاقة صغيرة هنا. سأقوم بصياغة هوية مجموعة، سندفع بعضنا البعض حتى نقدم الأفضل، وسنصبح القسم الأعلى جنيًا للمال في الشركة. أطلقنا على أنفسنا الفريق المتميز، واعتدنا على الذهاب لتناول البيتزا في كل ليلة من يوم الاثنين، ومن حين لآخر كنا نجتمع سويًا مع عائلاتنا في عطلة نهاية الأسبوع. وكان أداء هذا الفريق، لحوالي عام، استثنائيًا. بالطبع كانت هناك تعليقات سلبية من أقسام أخرى للعمل -هذا هو الأمر فيما يخص فريق عمل يؤدي على مستوى عالٍ حيث يشعر الناس خارج الفريق بأنهم يفوتهم الكثير، هذا حتمي- لكنني أردت لهذا الفريق من الصبية فحسب أن يشكل مجموعة متآلفة حقًا وينتج بحق. ولوقت ما قاموا بهذا فعلًا. ثم انتقل الناس وخفت الحماس، لكن لوقت ما، كانت هذه المجموعة متماسكة حقًا وحققت أداءً لم يكن بوسعنا القيام به دون هذا المستوى من الاعتماد المتبادل والطقوس، يكاد يكون...".

انمُ أو غادر

القبائل ليست عصبة؛ إذا رغبوا في ألا يصبحوا أمرًا قد عفى عليه الزمن، فهم بحاجة إلى تجديد مستمر. ولا ينبغي للقبائل أيضًا أن تكون دائمة. على نحو متزايد، يجتمع مجموعة من الأشخاص معًا لتحقيق هدف معين ثم يتفرقون بمجرد تحقيق هذا الهدف.

وعلى الرغم من ذلك، ففي بعض الأحيان، يكمن الخطر في تنشئة قبيلة ناجحة في أن تصبح مستنزِفة وسامة. حيث تعتبر القبيلة كغاية عوضًا عن الوسيلة.

التأثير المستمد من منصبك كقائد للقبيلة متعدد الجوانب. تجد نفسك في مركز المحادثة. يبدأ الناس في الاعتماد على تنسيقك. كمنسق، هناك القليل مما لا تسمع به. قد تكتسب أفكارك جمهورًا مستعدًا، وإذا وصلت القبيلة إلى حشد مهم فقد تكسبك اهتمامًا أوسع في مؤسستك، أو محليًا أو حتى حول العالم. لكن هل يبرر الظهور العلني عبء العمل؟ تلك هي اللحظة التي تواجه فيها كقائد للقبيلة سؤالًا مهمًا: إما أن تنمو أو تغادر؟

آلان، مدير في أحد أكبر مصانع السلع الاستهلاكية في العالم، يبرز المعضلة:

"كونت فريق مشروع لتسليم خط إنتاج جديد. كنا متحمسين، نكاد نكون كالمبشرين. كان هناك عنصر ترابط مهم في الأمر، حيث كنا نلتقي بصورة منتظمة، وكنا نتواصل عبر البريد الإلكتروني باستمرار. كدنا أن نبدأ في رؤية باقي المؤسسة كالأعداء: غير المصدقين الذين كنا نعمل على تغيير معتقداتهم. وقد نجح الأمر. لقد كان أنجح إنجاز من نوعه. حصلت على الكثير من الظهور العلني على مستوى كبار المديرين لأنني كنت قائد هذا الأمر. المشكلة هي أن مجموعة مثل هذه تبدأ في المطالبة بالكثير من وقتك؛ يصبح الناس متطلبين إلى حد كبير. لذا فقد قمت بحلها، ربما متأخر ثلاثة أشهر تقريبًا عن الوقت الذي كان ينبغي عليّ أن أحلها فيه.

ملخص ما سبق

إذا أردت أن تُرى على أنك شخص مؤثر، فلمَ لا تحصل على مجموعة من التابعين؟ قد تبدو الفكرة منافية للعقل، لكن لا تستهن بحاجة الأشخاص للانتماء والتفاعل. إذا كان في إمكانك تقديم تلك الفرصة، فقد تكون قادرًا على تنصيب نفسك كقائد فعلي؛ لكن احذر من متطلبات الوقت والطاقة التي قد تستلزمهما مساندة قبيلة على المدى البعيد.

- ما الذي بإمكانك تحقيقه بدعم حشد كبير من الأتباع؟
- هل يمكنك الوصول إلى هؤلاء الناس بسهولة؟ كيف يمكنك جذبهم؟
- هل يمكنك تلبية حاجتهم للازدهار أو التفاعل أو النمو؟
- هل تمتلك الوقت لتسهيل وتنسيق التفاعلات؟

١٦

كوِّن حلفاء

"***بمفردنا يمكننا القيام بالقليل للغاية؛ لكن معًا يمكننا القيام بالكثير***". هيلين كيلر

"***إنه التاريخ الطويل للجنس البشري (والجنس الحيواني أيضًا): أولئك الذين تعلموا التعاون والارتجال بأقصى فعالية هم من سادوا***". تشارلز داروين

"***لا أثق أبدًا برجل إلا إذا امتلكت شجاعته في جيبي***". الرئيس ليندون بي. جونسون

"***إذا لم تبحث عن حلفاء ومساعدين، فإنك إذًا ستصبح معزولًا وضعيفًا***". صن تزو

"***قوى الحليف القوي بإمكانها أن تكون نافعة وجيدة لأولئك الذين يستعينون بها... لكن محفوفة بالمخاطر لأولئك الذين يصبحون معتمدين عليها***". نيكولو ميكيافيلي

لكل تلك الأشياء التي يمكنك تحقيقها بنفسك، الاحتمالات هي أن بإمكانك تحقيق المزيد إذا كان بإمكانك التعاون مع الآخرين. السياسيون الناجحون حول العالم اكتشفوا أنه مهما كان خطابهم العام حاسمًا، فإن الإنجاز يعتمد على القدرة على التوصل إلى اتفاق بشكل مباشر عادةً مع العدو، وأن تلك التسوية والتعاون هي الطريقة الوحيدة لضمان نتائج.

التحالفات في مجال الأعمال التجارية غالبًا ما تكون واقعية، إنها تتواجد فقط لزيادة فرص تحقيقك لأهدافك. يمكنها أن تكون رسمية أو غير رسمية بقدر ما تحب، العديد من التحالفات الأكثر فعالية يوجد بين الزملاء وهم حلفاء على المدى القصير، يتفرقون بمجرد أن يتحقق الهدف المتبادل. بالتأكيد، الاحتفاظ

بحرية الفعل جزء مهم من تكوين حليف. فتلك ليست بشراكات أو ائتلافات. أنت لا ترغب في أن تجد نفسك مقيدًا بحليف بعد أن يتوقف التحالف عن الإتيان بثماره.

على مستوى فردي، التحالفات هي ببساطة أداة للمساعدة على إتمام الأمور. العمل مع الزملاء داخل الأقسام أو ما بينها يساعد على ضمان أن تتخذ القرارات الحاسمة لصالحك، وأن تتم حماية الميزانيات وأن تكون تلك المعلومات الرئيسية متاحة لك في وقت مبكر.

على مستوى مؤسسي، التعاون مع المنافسين يمكنه تحقيق اقتصاديات سعة تحويلية وابتكار حقيقي.

الشخص المؤثر الخبير يحتاج إلى أن يكون بارعًا في جميع المراحل الثلاثة لتكوين تحالف، والتي هي:

١. إدراك فرصة تحالف
٢. تحديد حلفاء محتملين
٣. تسهيل العملية من التشكيل مرورًا بالتنفيذ إلى الفض

"كثرة الأيادي تخفف من عبء العمل" كما يقول المثل، والمؤثر الفعال سيجعل من أولوياته ضمان أن في إمكانه الاعتماد على الدعم الصحيح عندما تكون هناك حاجة ماسة إلى ذلك.

٤ اعقد تحالفات مع زملاء العمل

هل تجاهد لجعل صوتك يسمع في الاجتماعات؟ هل يبدو أن القرارات الأساسية نادرًا ما تكون لصالحك على نحو يبعث على الكآبة؟ إذا كان الأمر كذلك، ربما تكون في حاجة إلى أن تولي المزيد من الاهتمام إلى تكوين تحالفات. امتلاك فكرة رائعة أو شعور قوي تجاه شيء ما ببساطة ليس كافيًا لضمان أن رأيك سيسود. لكي تنجز الأمور، تحتاج إلى أن تأخذ في اعتبارك الحساب الانتخابي في فريقك أو مكتبك أو شركتك. أنت في حاجة إلى أن يتم تأييد وجهة نظرك من قبل الأغلبية أو على الأقل أغلبية اللاعبين الرئيسيين. وأنت تجمع دعمًا لأفكارك ليس من خلال خطاب بليغ خلال اليوم أو في اجتماع سيترك الكثير للحظ، لكن من خلال التراكمات السابقة "للأصوات في البنك".

فلتقل إنك تؤيد تغيير المورد لعملك. سيتم اتخاذ القرار في اجتماع شهري حيث يجلس خمسة رؤساء أقسام ويناقشون الأمور موضع الأهمية. أنت تعد بصورة منهجية دراسة جدوى، ربما توزعها من خلال البريد الإلكتروني مسبقًا، ثم تتفاجأ وتتألم لنقص الموافقة في يوم الاجتماع وفشل الحصول على نتيجتك المستحبة.

لا يجب أن يأتي الفشل كمفاجأة. فعلى الأرجح أنه لم يقرأ أحد البريد الإلكتروني وفي الاجتماع يشعر الجميع بأنهم مصدومون.

قارن هذا بنهج الأشخاص المؤثرين الحقيقيين. حيث سيقومون بجمع الآراء والمعلومات من صانعي القرار الأربعة الآخرين قبل أن يتم تحديد موعد حتى للاجتماع الرئيسي. سيقوم الشخص المؤثر بطرح فكرته بصورة عرضية، دون إبداء أهمية كبرى لها، ويختبر الاستجابة. فلنقل إن هناك فردًا واحدًا يبدو معارضًا بصورة متزمتة، وآخر متحمسًا بصدق، بينما الاثنان الآخران من الصعب قراءة أفكارهما. فسيركز مجهوداته على الاثنين "المترددين"، تمامًا مثلما سيركز حزب سياسي مصادره على المقاعد الهامشية في وقت الانتخاب. عندما يتم إقناع واحد من هذين المترددين، يكون هذا هو وقت وضع البند على جدول أعمال الاجتماع. بمجرد أن تكون لديك غالبية في جانبك، تكون قد ضمنت اتخاذ القرار لصالحك قبل أن يبدأ الاجتماع.

٥ اعقد تحالفات مع المنافسين

نفس النهج يمكنه أن ينجح داخل المؤسسات وفيما بينها حتى إذا كانت متنافسة. "النوم مع العدو" بعيدًا عن تعريض مركز شركتك للخطر، يمكنه أن يدعمها حقًا. مجددًا، يتأثر الأمر بالأعداد، بالكتلة الحرجة. اكتشف هدفًا مشتركًا، كوِّن "ائتلافًا من المستعدين" للمساعدة في تحقيق الهدف من خلال التعاون عوضًا عن المنافسة وسيكون لديك نموذج فعال للغاية خاصةً إذا كنت في محوره كمنشئ أو منسق.

في صناعة السيارات، على سبيل المثال، التحالفات غير الرسمية بين المنافسين أصبحت مألوفة الآن. بي إم دابليو وتويوتا وجينرال موتورز وبي إس أيه بيجو سيتروين لديها تحالفات مستعدة للعمل للمشاركة في تطوير تكنولوجيا موفرة للوقود. تجميع الموارد يتيح مستوى استثمار سيكون مستحيلًا دون تعاون. بالمثل،

في عالم الفن، الإنتاج المشترك بين مسارح متنافسة بوضوح وشركات الفنون المسرحية هو الآن مألوف لأسباب مشابهة لوفورات الحجم.

في قطاعك الخاص، قد يمنح ذلك التعاون من خلال التحالفات غير الرسمية مع منافسيك مؤسستك المزيد من النفوذ أو يوفر عليها المال. ومع ذلك، فلكي تحمي موضعك في السوق، فمن الأفضل أن تختار حلفاء مكملين أكثر من كونهم منافسين مباشرين. فربما تقدم خدمات مختلفة لنفس السوق، أو نفس الخدمة لأسواق مختلفة.

احرص على أن تتخذ دورًا رئيسيًا في التحالف التنموي التدريجي؛ أن تصبح "الشخص المسئول" الذي يبادر بالتسوية ويرعاها. من خلال قيامك بهذا، ستحصل على الأرجح على أفكار ومعلومات سرية ستجعلك مطلعًا على أسرار الصناعة، و"لاعبًا"، ومستوى تأثيرك سيزداد أضعافًا مضاعفة.

شجع تحالفات غير محتملة

في بعض الأحيان، محاولة التواصل لتشكيل تحالف مع شريك غير محتمل بإمكانها إحداث نتائج مذهلة. بدت شركتا ستاربكس وبيبسيكو حلفاء غير مرجحين، لكن مهارة تطوير المنتج لدى الأولى وشبكة التوزيع الهائلة لدى الأخيرة اندمجتا لإنتاج قطاع مشروبات معبأة في زجاجات جديد كليًا؛ كما سيعرف أي شخص يملأ عربة السوبر ماركت الخاصة به بمشروبات الفرابتشينو المعبأة في زجاجات.

نجم الروك الفائق في السبعينيات روبرت بلانت وموسيقي البلوجراس أليسون كراوس لم يكن ليجتذبا، ظاهريًا، نفس نوعية الجمهور. ومع ذلك، فتعاونهما لعام ٢٠٠٧ في الألبوم الغنائي ***Rasing Sand***، فاز بالجائزة البلاتينية للمبيعات وحقق نجاحًا هائلًا أكسب كلا الفنانين جمهورًا جديدًا كليًا.

لذا ضع في اعتبارك أهمية فهم ليس سوقك فحسب أو وظيفتك أو قطاعك، لكن أيضًا ربط نفسك بأسواق تكميلية أو حتى أسواق غير متصلة بالكامل. اشترِ مجلات لا تقرؤها في العادة. احضر أحداثًا تفاعلية ذات جمهور من المناصرينَ أوسع من المعتاد. افتتح محادثات مع أشخاص يعملون ظاهريًا في مجالات غير ذات صلة. فأنت لا تعرف أبدًا أين قد يقودك هذا...

ملخص ما سبق

ما هي إذًا مفاتيح تكوين تحالف فعال؟ أولًا، ابدأ بهدف محدد بالذهن. ما الذي ترغب في تحقيقه تحديدًا؟ ثم جهز قائمة من المتعاونين المحتملين، أولئك الذين قد يكونون قادرين على مساعدتك في تحقيق هدفك. كن حذرًا أن تبحث فيما وراء المشتبهين المعتادين: فربما يمكن أن يأتي الدعم من أناس غير متوقعين. ثم حاول أن تكون محددًا تجاه طبيعة الدعم الذي تبحث عنه، هل هو تأييد مرئي، واضح هو ما تسعى إليه أم مجرد اتفاق على عدم المعارضة؟

ثم ابدأ في تكوين تحالفك؛ محادثة ثنائية واحدة في كل مرة. ستحتاج هذه المحادثات إلى أن تركز على ما سيستفيده حليفك المحتمل إذا وافق على التعاون. في بعض الأحيان، يكون الهدف نفسه من الواضح تمامًا أنه يصب في مصلحتهم إلى حد أن تأييدهم يأتي سريعًا، بينما في أحيان أخرى قد تكون المقايضة ضرورية. في مقابل دعمهم لك هذه المرة، هل يمكنهم أن يعتمدوا على دعمك لهم في مرحلة ما في المستقبل؟

- ما الذي عليك مقايضته؟ تكوين التحالف يتطلب تبادلًا، لذا إذا طلبت المساعدة، فاحرص على أن تعرف كيف يمكنك أيضًا أن تمنحها.
- مساعدة من التي قد تتخيل احتياجك لها بعد مضي ١٢ شهرًا من الآن؟
- فكر في أقل حليف محتمل لك. ما الفرص التي قد تتكشف إذا حولته إلى حليف لك؟

١٧

ساعد الناس: ابدأ أولًا

"إمداد الناس بالثقة بالنفس هو إلى الآن أهم شيء يمكنني القيام به. لأنه عندها سيقومون بالمبادرة". جاك ويلش

"إنها تلك الفكرة الرائعة القديمة التي تقول بأن الآخرين يأتون في المرتبة الأولى وتأتي أنت في الثانية. كانت تلك هي الأخلاقيات الكاملة التي نشأت عليها. الآخرون أهم منك، لذا، 'لا تشكَّ يا عزيزي، وتصرف وفقًا لهذا!'". أودري هيبورن

"أنا أخبر أطفالي دومًا بأن يقتطعوا الشطيرة نصفين بمجرد أن يحصلوا عليها، وأول تفكير ينبغي أن يرد على خاطرهم هو شخص آخر. أنت تحتاج دومًا إلى نصف شطيرة برجر فحسب". لويس سي. كي.

"إذا قمت بعمل جيد للآخرين، فأنت تشفي نفسك في نفس الوقت، لأن جرعة من السعادة هي شفاء روحي". ديتريش بونهوفر

"قطعتي من الخبز تخصني وحدي فقط عندما أعلم أن كل شخص آخر له نصيبه، وأنه ليس هناك أحد يتضور جوعًا بينما أتناول أنا الطعام". ليو تولستوي

أغلب ما نرغب في تحقيقه في الحياة يمكن ضمانه فقط بتعاون، أو على الأقل موافقة، الأشخاص الآخرين. ولهذا، فإن القدرة على التأثير بالآخرين لمساعدتنا أو العمل معنا تصبح مهارة حياتية مهمة. السؤال هو، كيف نقوم بهذا؟

فمن ناحية يمكن استخدام الإرغام، حيث نستخدم مكانتنا أو سلطة هرمية لنصر على التزام الآخرين بالطاعة لنا. لكن ما لم يصادف أن تكون رئيس

دولة ديكتاتورية أو قائدًا عسكريًا في القوات المسلحة، فمن غير المرجح أن يكون أسلوبًا عمليًا لمعظم الناس في الحياة اليومية. عوضًا عن ذلك، فمن المرجح أكثر أن نجعل الناس يقومون بما نطلبه منهم من خلال أساليب أكثر مهارة، وبعد الاستمالة، التي قد وضعناها في اعتبارنا بالفعل، فإن تحفيز شعور بالالتزام يمكنه أن يكون نافعًا. نحن نشعر بأننا ملزمون بمساعدة أولئك الذين ساعدونا في وقت من الأوقات، مبدأ التبادلية قوي للغاية في العلاقات الإنسانية. لذا فإننا سنستيقظ لوقت متأخر لمساعدة زميل عمل قدم لنا المساعدة بالمثل منذ بضعة أسابيع مضت. كما سندعم عرض زميل أثنى علينا في موعد الترقية.

الأشخاص المؤثرون البسطاء سيحاولون استخدام قوة الإقناع لجعل الآخرين ينفذون ما يطلبونه منهم. حيث يتوسلون، قم بهذا ببساطة لأنني أطلب منك القيام به. لكن هذا النهج أقرب إلى صرف شيك من حساب مصرفي فارغ: ليس لديك رصيد للعمل به. نحن جميعًا نمتلك على الأرجح معارف يتواصلون معنا فقط عندما يحتاجون إلى شيء ما والذين نادرًا ما نكون ميالين إلى مساعدتهم.

بالمقارنة، فإن العاملين الأكثر دهاءً يسعون بنشاط إلى فرص لمساعدة الآخرين. فإنهم يبذلون أقصى جهودهم في تقديم المساعدة قبل أن تُطلب. أنا لا أقترح أن يتم القيام بهذا لأي دافع خفي؛ فمساعدة الآخرين في حد ذاتها تبدو شيئًا من اللائق القيام به. لكن لا ريب أنه عندما نحتاج إلى مساعدة شخص آخر فسيكون ميالًا أكثر لقبول الطلب إذا كان لدينا بالفعل سجل حافل لمساعدتنا له.

النوايا الحسنة تتطلب وقتًا لاكتسابها. لا تهدر فرصة في تكوين رصيد دائن لدى الأشخاص الآخرين، فأنت لا تعرف أبدًا متى ستحتاج إلى صرف هذا الشيك.

امتدح الآخرين

الإحالة الشخصية هي أقوى إقرار بمهاراتنا أو قدرتنا. إذا كنت مستعدًا لوضع حكمك الخاص على المحك وأن توصي بخدمات شخص ما، فإن رأيك بصفة عامة يكون له وزن أثقل من أي عدد من إعلانات جوجل أو إطراء علاقات عامة. إن سماع أن عميلًا محتملًا تواصل معنا بسبب أن س أو ص أوصى بنا هو أمر يشبع غرور المرء بدرجة بالغة. ومع ذلك، فإننا لا نستخدم هذا الأسلوب البسيط بالقدر الكافي. ربما لأننا منشغلون للغاية بأمورنا الخاصة، فإننا نفوت الفرص المتعددة للأشخاص الآخرين التي تقدمها شبكاتنا ومعارفنا كل يوم.

كن حريصًا على إيجاد الفرص للآخرين. قم بإمداد الأشخاص بتوصيات على لينكدإن قبل أن يطلبوها. اجعل شغلك الشاغل مساعدة الأشخاص الآخرين على أن ينموا مراجعهم الخاصة. من المرجح أن يستغرق منك هذا وقتًا قليلًا للغاية ولن يكلفك شيئًا، لكن النوايا الحسنة التي ترسخها ستكون هائلة.

كن صديقًا حقًا لمن هم في ضيق

إلى أي مدى أنت مدرك للضغوط وإجهاد حياة الأشخاص الآخرين، خاصةً أولئك الذين يعملون معك؟ بسبب الطريقة التي نقسم بها أنفسنا، فإنه من المحتمل عادة أن نعمل على مقربة من شخص ما لسنوات ولا نعرف شيئًا تقريبًا عن حالته الذهنية. وبالتالي فإن المقولة التي تُسمع عادة عند ابتلاء زميل عمل بالمرض، أو ما هو أسوأ هي: "لم يكن لدي أدنى فكرة أن هناك خطبًا ما".

أنا لا أقترح التدخل في الشئون الخاصة لحياة الآخرين، أو أن تصبح حلال المشكلات الخاصة بالمكتب. ومع ذلك، أن تكون ذكيًا عاطفيًا بالقدر الكافي بأن تكتشف عندما تتدنى الروح المعنوية لشخص ما أو عندما يبدو مشتتًا على غير العادة ينبغي ألا يفوتنا. كلمة داعمة، أو أذن ودودة، أو شعور بأنك سعيد لأنك مستمع جيد لا يصدر أحكامًا يمكن أن يكون مريحًا بقدر هائل.

ليندا، من كبار المديرين في قطاع الخدمات المالية، تستعرض ملاحظة معبرة:

"أعتقد، بصفة عامة، أن النساء أفضل من الرجال في هذا. أعتقد أن بعض الرجال يخافون أنهم إذا "تخطوا الحد" وبدءوا في استهلال محادثات عن حياة الأشخاص الأشمل، فإنهم يعرضون أنفسهم لإساءة التأويل أو توقعات تتجاوز درجة راتبهم. لكنني أمضي وقتًا بالفعل كل أسبوع في الاستماع إلى ما يجري في حياة فريقي. الأشخاص ليسوا آلات ذاتية الحركة؛ الحياة الواقعية ستتطفل دائمًا. وبينما لا أفترض بأي شكل أن أقدم حلولًا، يمكنني بكل تأكيد أن أقدم الدعم وفي بعض الأحيان يكون هذا هو كل ما يهم".

قدِّر العمل الجيد

إدارة الأداء هي واحدة من تلك التعبيرات المفزعة التي تميت الروح؛ يستخدم عادة كطريقة لتبرير النقد أو الإعداد لمحادثة "صعبة". في إدارة الآخرين، نكون في بحث مستمر لأوجه قصورهم وعيوبهم، ودائمًا ما نفوت الأشياء الجيدة. ومع

ذلك، فقد أثبتت الأبحاث أن الإشادة والتعزيز الإيجابي هما إحدى أكثر أدوات "إدارة الأداء" فعالية تحت تصرفنا.

نحن في حاجة إلى البحث بوعي عن فرص للاعتراف بالجهد والتوجه والإنجاز. كلمة رقيقة، أو رسالة بريد إلكتروني من سطر واحد، أو ملاحظة بخط اليد تقر بالأداء الجيد بإمكانها أن تكون أكثر تحفيزًا من زيادة للراتب. لمَ لا نفعل ذلك أكثر؟

صحيح أنه من الممكن أن تتم المغالاة في الأمر، والرياء في المدح هو على الأرجح أسوأ من عدم قول أي شيء على الإطلاق. لكن تظل الحقيقة أن معظم الناس في العمل والعلاقات والحياة عامة سيعترفون بالشعور بأنهم لا يلقون التقدير الذي يستحقونه. لديك فرص متعددة كل يوم لتصنع فارقًا لذلك المنظور.

ملخص ما سبق

مساعدة الناس، البدء في محاولة تنشئة رصيد في العلاقات، يسّهل التأثير على مستويات عدة. روبرت كالديني، في كتابه لعام ١٩٨٤ *Influence: The Psychology of Persuasion*، ذكر الميل والتبادلية كقوى فعالة في التأثير على الآخرين. أن تكون استباقيًا في السعي وراء الفرص لمساعدة ودعم الآخرين سيزيد من فرصك بأن يحبوك. وعلى المدى الأطول، شريطة ألا يرانا الناس مدفوعين كليًا بالمصلحة الذاتية، فإن الآخرين سيحرصون على الرد بالمثل بالتعهد بوقتهم وجهدهم وطاقتهم لقضيتنا عندما نحتاج إليهم.

ملاحظة: هذه هي استراتيجية استثمار على المدى الطويل وليست حلًا سريعًا. لن تخدع أحدًا إذا تبع تقييم أداء إيجابي غير معتاد منك في أحد الأسابيع طلب للعمل لوقت متأخر في الأسبوع الذي يليه!

- متى كانت آخر مرة منحت فيها شخصًا ما تقييم أداء إيجابيًا دون أن يطلب منك ذلك؟
- مَن من معارفك قد يستفيد أقصى استفادة من إحالة منك الآن؟
- متى كانت آخر مرة خصصت فيها وقتًا للاستماع إلى زميل أو صديق يناقش مشكلات غير متعلقة بالعمل؟

١٨ استمع

"*في بعض ثقافات جنوب المحيط الهادئ يمسك المتحدث قوقعة الحلزون كرمز المركز المؤقت للسلطة. ينبغي أن يفهم القادة من يمسك بالقوقعة؛ أي من الذي ينبغي الاستماع إليه ومتى*". ماكس دي بري

"*الصمت مصدر قوة عظيمة*". لاو تزو

"*لا ينبغي علينا إطلاقًا ادعاء معرفة ما لا نعرفه، لا ينبغي علينا أن نشعر بالخزي من أن نسأل ونتعلم من الأشخاص الذين يحتلون مرتبة أدنى منا، وينبغي أن نستمع بعناية لآراء الكوادر في أقل المستويات. كن تلميذًا قبل أن تصبح معلمًا، تعلم من الكوادر في المستويات الأقل قبل أن تصدر الأوامر*". ماو تسي تونج

"*أي مشكلة، كبيرة كانت أو صغيرة، داخل عائلة، تبدو دائمًا أنها تبدأ باتصال سيئ. فهناك شخص ما لا يستمع*". إيما طومبسون

"*تعني القيادة بالنسبة لي الواجب والشرف والدولة. إنها تعني الشخصية، وتعني الاستماع من وقت لآخر*". جورج دابليو. بوش

لا أعرف بشأنك ولكن لا بد وأنني قد فوت صف الاستماع في المدرسة. أنا أتذكر الرياضيات والتهجئة والقفزة الطويلة، لكن مساعدة في أهم مهارة على الإطلاق؟ لا شيء.

يجب أن يندرج الاستماع في المنهج الدراسي الوطني لأنه يمارس على نحو منقوص للغاية في مرحلة النضج. نحن قد نمنح في العادة مظهر الاستماع، لكن داخل رأسنا شيء آخر يحدث. نحن نتمرن على مداخلتنا. نحن نبحث عن خطأ أو عيب في المتحدث. نحلم أحلام يقظة عن المساء الرائع الذي ينتظرنا بمجرد أن نخرج

من شركة الأحمق الذي يجلس قبالتنا ويفتح ويغلق فمه...

هناك سبب وراء أننا نادرًا ما نلتزم باستماع "لائق"؛ إنه عمل صعب للغاية. إيقاف عشرات الآلاف من الملهيات في أذهاننا والانتباه بصورة كلية لشخص آخر، ملاحظين كل ذلك التنافر بين الكلمات والنغمة ولغة الجسد... إنه أمر مجهد. من الأسهل كثيرًا أن نتصرف عوضًا عن ذلك على أساس الافتراض، وسوء التأويل، وصلابة الرأي الخاطئة القديمة، وهو ما يعد بالتأكيد الموطن الطبيعي للمستمع العادي.

الأشخاص المؤثرون من الطراز العالمي يدركون خطأ هذا. كان الاستماع هو المهارة التي قال عنها العديد من الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلة لهذا الكتاب أنها أكثر ما عملوا على تحسينها. كما أنهم قالوا أيضًا إنها كانت جديرة بالجهد الذي بذلوه لأن الناس يمكن التأثير بهم فقط عندما تفهم مواقفهم حقًا. دون هذا المستوى من الفهم، فإن الشخص المؤثر يعمل دائمًا على أساس الأمل عوضًا عن التوقع.

الأشخاص المؤثرون العظماء يبدو أن لديهم فهمًا حدسيًا للسمات المتغيرة باستمرار للمحادثة: بمعنى آخر متى يتعين عليك الصمت ومتى يتعين عليك مواصلة الحديث.

"إنه الشيء الذي اكتشفته في مرحلة متأخرة من مهنتي وكنت أتمنى لو علمت عنه في وقت أبكر" قال مدير تنفيذي متقاعد. "لطالما ظننت أن القيادة تعني أن رأيك هو الذي يسود، وأن تصيح بأعلى صوت لديك إذا رغبت في هذا. لكن حقًا الاستماع إلى الأشخاص الآخرين ليس تثقيفيًا من حين لآخر فحسب وإنما أيضًا عملي بدرجة بالغة. يتعين عليك أن تنقل الناس معك، وإذا كانت لديهم تحفظات، فمن الأفضل أن تعلمها عاجلًا وليس أجلًا. لو أنك استمعت، لكان في إمكانك وأد تلك الظنون الصغيرة في مهدها والتي تقوى لتصبح تحيزات، والتي فيما بعد ستعرقل أفضل خططك".

اجعل الانطوائيين يتحدثون

لكي تستمع، ينبغي أن يكون هناك أشخاص آخرون يتحدثون، مما يعني في بعض الأحيان أنه ينبغي عليك دعوة إسهاماتهم. يمكن لهذا أن يكون عادة مفهومًا يصعب فهمه على الأشخاص الانفتاحيين. حيث اعتادوا على الإدلاء بآرائهم دون أن يُطلب منهم ذلك، ولا يستمتعون بشيء أكثر من القليل من العصف الذهني، تلك الشخصيات كثيرًا ما تكون غافلة عن حقيقة أن الشخصيات الأكثر انطوائية تنتظر أن تتم دعوتها للمشاركة. ليس الأمر انعدام الود تجاه الآخرين أو نقصًا للمشاركة؛ إن تركيبتهم الفطرية فقط مختلفة. ما لم تنشئ بيئة يشعر فيها

الأنواع الأقل ثقة وإقناعًا للناس أن من الممكن سماعهم، سيفوتك الرأي المدروس لما يقرب من نصف زملائك.

حتى عندما يدعون للمشاركة، فإن الاستجابة من زملاء العمل الأكثر انطواءً قد لا تُقبل على الفور. قد لا تكون فصيحة. ستحتاج إلى منح أولئك المتحدثين وقتًا وحيزًا للتعبير عن أنفسهم. لكن من المرجح أن تكون هناك مكافأة في جعل الأنواع الأكثر هدوءًا تتحدث، كما اكتشفت تريشيا، شريكة بشركة محاماة.

"أنت تحصل على منظور مختلف كليًا من أنواع الشخصيات المتأملة. فهم يرون أشياء ربما تكون قد غفلت عنها لأنك كنت مشغولًا للغاية بالتحدث. الانطوائيون هم دائمًا الشهود الأكثر جدارة بالثقة في مواقف المحاكمات؛ لأنهم عادة ما يكونون قادرين على فهم الحالة المزاجية والمعنى الضمني أفضل بكثير من أنواع الشخصيات الأكثر انفتاحية. داخليًا، أحاول تشجيع الإسهامات من الزملاء الأكثر هدوءًا وأنتبه حقًا لما يقولونه لأنه في بعض الأحيان يكون تجليًا".

٤ استمع بعينيك

لا تكتمل دورة تدريبية على مهارات الاتصال دون الإشارة إلى ما يدعى بقاعدة محرابيان، والتي تستند على عمل العالم الاجتماعي ألبرت محرابيان. على الرغم من أن ظروف بحثه عادة ما يساء تأويلها، ففي الذهن الشعبي كان الأول في إرساء الأهمية البالغة للجوانب غير اللفظية للاتصال. أرقامه السحرية هي: ٧/٣٨/٥٥: افترض أن نسبة ٧٪ من معنى تفاعل تأتي من الكلمات نفسها، ونسبة ٣٨٪ من نبرة الصوت، والنسبة الضخمة ٥٥٪ من المعاني غير اللفظية؛ والتي هي لغة الجسد. بينما الأرقام في حد ذاتها قد تكون محل جدل، فلا ريب أننا إذا لم نولِ اهتمامًا لنبرة الصوت ولغة الجسد، فعندها بصراحة نحن لا نستمع على نحو لائق.

ففي التناقضات بين الكلمات ونبرتها يتكشف الكثير من المعنى. على سبيل المثال، كلمة "لا بأس" يمكنها أن تعني الرضوخ التام أو أي شيء فيما عدا ذلك، بناءً على التغيير في نغمة الصوت. إلى أي مدى تولي انتباهًا لنغمة الصوت؟ تحت ضغط اللحظة، هل تقبل الأمور تمامًا كما تبدو وتفوت التحفظات الضمنية؟ محققو الشرطة يتدربون على تحديد موضع "تجمعات" لغة الجسد: فرك الرقبة، لمس الأنف، لا يعنيان الكثير عند القيام بفعل كل منهما على نحو منفصل، في حين قد يعنيان معًا دلالة على الانزعاج أو عدم الراحة.

الاستماع الحقيقي لا يولي انتباهًا فقط للكلمات. فهو يتضمن وعيًا بكل إشارات الاتصال الضمنية التي تصدر من الجهة المقابلة. وإذا بدا أن هناك بعض التناقض، ألا يستحق الأمر التوقف لاستكشافها؟ يُقال إن ما دون الوعي "يتسرب" إلى لغتنا الجسدية: أي أنه من الممكن أن تحدد الفرق بين الإذعان والالتزام من خلال الإشارات غير اللفظية. عندما تؤثر في شخص ما، فمن الجدير بالأهمية أن تعرف الفرق. فالالتزام يضمن لك أن الفعل سيتم تنفيذه. محض الإذعان يعني أن هناك حاجة للمزيد من الإقناع: التعارض بين الكلمات ولغة الجسد بإمكانه منحك إشارة مبكرة.

٤ رد الكلمات لهم وأوجز

ليس من الكافي أن تستمع فحسب؛ فأنت بحاجة إلى منح الأشخاص دليلًا على استماعك. وأسهل طريقة للقيام بهذا هي أن تصبح ماهرًا في استغلال كلمات الأشخاص في الرد عليهم:

- "عندما تقول هذا..."
- "أخبرني ما الذي تعنيه بـ..."
- "إذًا، مشكلاتك الأساسية هي..."

البرهنة على أنك تستمع حقًا هي إحدى أسرع الطرق لبناء الثقة، وأساليب الرد والتلخيص -وليس إعادة الصياغة والتي تشير في أفضل الأحوال إلى استماع منقوص- هي أمور جوهرية لهذا.

يقال عن المفاوضين العظماء إنهم فقط حينما يفهمون موقف الشخص الآخر يبدءون في صياغة استراتيجيتهم. يمكن أن يُقال المثل على أي تفاعل شخصي: يكون الناس على استعداد فحسب لأن يتم التأثير بهم فقط عندما يشعرون بأنهم يتم السماع لهم حقًا.

"يكاد يكون الأمر كما لو أنك تراهم يتنفسون الصعداء" قال أحد المديرين المحنكين. "إذا كان بإمكانك إعادة ترديد ما أخبروك به بالضبط، فتلك هي اللحظة التي يمنحونك فيها إذنًا ضمنيًا للتعبير عن وجهة نظرك. ذلك عندما يكونون على استعداد لأن يتم إقناعهم. لكن لا يحدث هذا إلا عندما يصبحون على يقين من أنك قد فهمت الأمر؛ أنك قد فهمت ما يفكرون به حقًا أو يشعرون به أو يخافون منه".

ملخص ما سبق

في كتابه *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* الذي يعد كنقطة استدلال، والذي نشر لأول مرة في عام ١٩٨٩، تحدث كوفي عن أن تسعى لأن تفهم أنت أولًا ثم لأن يفهمك الآخرون. لم يتغير الترتيب، الأمر فقط أن استعداد الناس لانتظار دورهم قبل أن يقولوا قولهم يبدو وأنه قد قل. الاستماع الحقيقي نادر للغاية إلى حد أنه يضفي على الممارس الخبير سمة رهبة. الاستماع هو المجاملة القصوى وأقصى إغواء. ربما يستحق موضعه إلى جانب المعادلات التربيعية في المنهج المدرسي؟

- مَن هم الأشخاص الانطوائيون في حياتك؟ متى كانت آخر مرة دعوتهم إلى المساهمة في مناقشة؟ متى منحتهم الوقت ليعبروا عن أنفسهم بوتيرتهم وعلى طريقتهم؟
- إلى أي مدى تنتبه للغة جسد ونغمة صوت الأشخاص الذين تتواصل معهم؟ هل تلاحظ تضاربًا أو تناقضًا؟
- متى أعدت ترديد كلمات شخص ما له؟ إلى أي مدى يمكنك إعادة تذكر الكلمات ذاتها في آخر محادثة ذات مغزى أجريتها؟

١٩

تحدث لغتهم

"أعمل جاهدًا على محاولة رؤية الصورة الشاملة وألا أعلق بالغرور. أنا أؤمن بأننا جميعًا وضعنا على هذا الكوكب لهدف، ونحن جميعًا نمتلك أهدافًا مختلفة... عندما نتواصل مع ذلك الحب وتلك الشفقة، فذلك حينما يتكشف كل شيء". ألين دي جينيريس

"لكي تفهم الصورة الشاملة على نحو ملائم، ينبغي على الجميع أن يخشوا أن يصبحوا مشوشين ذهنيًا ومهووسين بجزء صغير واحد من الحقيقية". زون زي

"إنه الشيء الجلي هو ما يصعب رؤيته معظم الوقت. يقول الناس 'إن الأمر واضح وضوح الأنف في الوجه'. لكن ما مقدار ما يمكنك رؤيته من أنفك بوجهك، ما لم يمسك أحدهم بمرآة لك؟". إسحاق أسيموف، من فيلم *I, Robot*

"إذا كان هناك أي سر للنجاح، فهو يكمن في القدرة على فهم وجهة نظر الشخص الآخر ورؤية الأشياء من وجهة نظر الشخص الآخر تلك بالإضافة إلى وجهة نظرك". هنري فورد

"أنت تحب البطاطس، وأنا أحب البطاطا
أنت تحب الطماطم، وأنا أحب البندورة
بطاطس، بطاطا، طماطم، بندورة.
فلنلغِ الأمر كله..." جورج وإيرا جيرشوين

كان لدى كيت مشكلة. كمديرة للتسويق لشركة بيع بالتجزئة كبرى، شعرت بأنها محبطة لقلة الموافقة التي كانت تحصل عليها على مستوى مجلس الإدارة خاصةً في مجال وسائل الاتصال الاجتماعي. كانت من المتحمسين الحقيقيين للقنوات التسويقية الجديدة وبدأت في الشعور بخبو الثقة نظرًا لأن مجلس الإدارة لا يبدو

وأنه يشاركها موقفها.

أخبرتني ذات يوم: "يبدو أنهم لا يفهمون الأمر فحسب. ربما هو أمر راجع لاختلاف الأجيال؛ فمعظمهم رجال تزيد أعمارهم عن الخمسين عامًا يعتقدون أنهم سيظهرون بمظهر من يعرف بالتكنولوجيا لمجرد حضورهم للمكتب مع جهاز آي باد. لكن عندما ألقيت عرضًا تقديميًا منذ بضعة أسابيع ماضية موضحةً كيف أن عدم وجود استراتيجية وسائط اجتماعية تلحق بنا الضرر، كان بإمكاني رؤية الملل في أعينهم وتفكيرهم في الحجز المسائي للمطعم".

طلبت منها أن توجز العناصر الأساسية لعرضها التقديمي. قالت إنها بنتها حول دراسة حالة عن شركة مستقلة صغيرة مصنعة للأطعمة والمشروبات استغلت وسائل التواصل الاجتماعي وزادت من رأسمالها بمقدار نسبة ١١٠ على مدار عام فحسب. شرعت في استعراض الوسائل المتعددة التي بإمكان الشركة استغلالها، موقع تويتر وفيسبوك وإلى آخره، وأنهت بمقترح بالتكلفة مدروس بعناية لزيادة الإنفاق في التسويق الاجتماعي في العام المالي التالي.

حتى عندما كانت تلقي عليّ هذا العرض الموجز، بدأت كيت في رؤية العيوب في الطريقة التي أدت بها العرض التقديمي:

- دراسة حالة غير ذات صلة (منتج أطعمة ومشروبات برأسمال ٣ ملايين جنيه استرليني في مقابل شركة تجزئة عالمية ذات رأسمال يقدر بـ ٦ مليارات جنيه استرليني).
- إخبارهم بما يعرفونه مسبقًا (قد يكونون رجالًا مسنين، لكن مجلس الإدارة لم يكن في حاجة إلى دليل للحمقى لمعرفة وسائل التواصل الاجتماعي، فعلى الأرجح أن لديهم أبناء في عمر المراهقة).
- التكاليف قبل الفوائد (أكانت تتوقع حقًا أن يفتح كبير المسئولين الماليين دفتر شيكاته ليجد الـ ٣٠٠ ألف دولار التي كانت تطلبهم بينما كان قد أمضى الاجتماع وهو يخبر جميع الأقسام أن ينقصوا من ميزانيتهم بنسبة ٥٪ إضافية؟).

سألتها ما الذي كان مجلس الإدارة يميل إلى تمضية الوقت في الحديث عنه؟ لم تكن كيت عضوة بمجلس الإدارة، لكنها حضرت ما يكفي من الاجتماعات التي تؤهلها للإجابة عن هذا على الفور.

"المخاطر والقبول" قالت. وردت الفكرة على خاطرها على الفور، وبدأ العرض التقديمي التالي في اتخاذ شكله.

رؤية الصورة الأشمل

بطبيعة الحال، نحن لا نحب التفكير في مشكلاتنا ومخاوفنا على أنها غير ذات صلة. نحن نمضي وقتًا طويلًا ونحن نمعن التفكير بها ويمكنها البدء في اتخاذ أبعاد هائلة. ذلك فخ كبير للشخص المؤثر الغافل: لكي تتجنبه احصل على حس منظوري قبل أن تستخدم مقياسك الخاص لتقيس حجم المشكلة.

أعدت كيت عرضها التقديمي لمجلس الإدارة من منظورها الخاص: وسائل التواصل الاجتماعي كانت موضع الإثارة في عالم التسويق وحاولت الإقناع من خلال اللعب بورقتي الابتكار وضغط الأقران: هلمَّ يا رجال، تلك الأمور مثيرة حقًا، دعونا لا نتأخر عن اللحاق بالركب!

كانت مخاوف مجلس الإدارة مختلفة كليًا: إدارة المخاطر كانت متصدرة جدول أعمالهم. لم تكن هناك ضمانات، بالطبع، لكن ربما كانت كيت لتكون أكثر تأثيرًا إذا كانت أطرت رسالتها بأكملها من حيث الإضرار بالسمعة الذي قد يلحق بالأعمال إذا لم تتم إدارة وسائل التواصل الاجتماعي بصورة استباقية. كانت الحجة لتكون أكثر إقناعًا وبالتأكيد أكثر تحيزًا لو كانت تدور عن طبيعة المخاطر عوضًا عن حجم الفرصة.

عندما نقوم بالتأثير خاصةً على من يعلوننا مرتبة، نكون في حاجة إلى التأكد من أننا نمتلك وضوحًا تامًا عن الإطار المرجعي للشخص الذي نحاول التأثير به. إذا اختلف عن إطارنا، فإن طريقتنا هي التي ستحتاج إلى تطويع وليست طريقة أصحاب المصلحة الأكثر علوًا في المرتبة.

نظم مقاييسك

البيانات تغمرنا. نحن نمتلك المزيد من الأدوات والمقاييس تحت تصرفنا أكثر مما يمكن أن يكون قد أنتج منذ ما لا يزيد على نصف عقد ماضٍ. هذا الانهمار للبيانات بإمكانه إنتاج واحدة من استجابتين خطيرتين، وكل منهما غير فعالة في محاولاتنا للتأثير.

بعض الأشخاص يصبحون أشخاصًا يتجنبون البيانات. منظر جداول البيانات لبرنامج إكسيل يصيبهم بالتحسس. هذا كثير، يصيحون، كثير للغاية. وكراهيتهم للبيانات تتركهم معرضين للدحض السهل: فحججهم مبنية على افتراضات

وادعاءات خاطئة، أو أنهم يبالغون في تقدير قوة سحرهم وجاذبيتهم للإقناع.

ثم هناك أولئك المهووسون بالبيانات. يجعلون فني المعلومات يصمم مقاييس وجداول معدة خصيصًا لهم. فإنهم يقسمون البيانات لتحليلها بطرق غير متخيلة حتى وقتنا الحاضر. إنهم بالتأكيد يمتلكون البيانات؛ الأمر فحسب هو أنها لا تتماشى مع بيانات أي شخص آخر. فليس هناك جدوى من جلب ثلاث صفحات من استخدام بيانات الموقع إذا كان كل ما يهم رئيسك هو نسبة زوار الموقع.

لا شك أن البيانات يمكنها أن تكون نافعة في محاولة التأثير بقرار، من الجدير بالاهتمام فحسب التحقق من أي بيانات هي الأكثر صلة بجمهورك قبل أن تربكهم بالأرقام.

٤ محاولة التواصل

من النادر أن تجد مؤسسة من أي حجم لا تصادفها مشكلات متعلقة بعقلية الصوامع. لا بد وأن هناك شيئًا عميقًا في النفسية البشرية يحثنا على إيجاد قبيلتنا، الاحتشاد معًا ودرء المعتدين المتخيلين. ما قد يكون قد أثبت أنه شكل دفاع ضروري في العصور البدائية هو في الحقيقة مصدر أغلب سوء الفهم والمآزق في المؤسسات.

إذا كنت ترغب حقًا في تحطيم الجدران لفهم أفضل لجدول أعمال فريق آخر، حتى يتسنى لك في المستقبل أن تؤثر فيهم بفعالية أكبر، لمَ لا تحاول التواصل معهم؟ ادعهم ليكونوا جزءًا من جلسات تخطيط فريقك. اطلب نصيحتهم حيال استراتيجيتك. أبدِ بعض الفضول الأساسي تجاههم.

"ينبغي عليك أن تكون مستعدًا لأن تبدأ أولا"، يقول دان والذي يعمل في قسم بشركة استشارية. "القصور الذاتي أمر سائد للغاية في المؤسسات وكذلك نزاعات المقاطعات وعقلية الحصار. انتظار التغيير يكون عادة بلا جدوى، ينبغي عليك أن تجعل الأمر يحدث. عندما اقترحت على واحد من الفرق الأخرى أنهم قد يودون التعاون والمجيء معنا في يومنا الذي نلتقي فيه بعيدًا عن العمل، ظن القليل من الناس أنني كنت مجنونًا. لكننا وضحنا تفسيرات خاطئة ذلك اليوم أكثر مما كان بإمكاننا تحقيقه بأي طريقة أخرى؛ ووجدنا أن ما اعتقدنا أنه تعطيل من جانبهم كان في الحقيقة إدارة حصيفة للمخاطر. الوضع ليس مثاليًا الآن، لكننا على الأقل نعرف الأسباب وراء تصرفات بعضنا البعض...".

ملخص ما سبق

إلى أن تعرف الإطار المرجعي لهدفك، يكون من الصعب للغاية تنفيذ استراتيجية ستؤثر بهم. ستكون مثل رجل مبيعات في مدينة غريبة لا يتحدث اللغة المحلية. مهما كان مدى نفع منتجك أو خدمتك، فلن تتم العديد من المبيعات إذا كان يصعب فهمك على الدوام أو تسمح لفوائدك ومميزاتك أن تضيع بسبب سوء الفهم.

- في موقف ترغب فيه أن تمارس التأثير، ما مدى فهمك للضرورات الاستراتيجية للطرف الآخر؟
- هل تستخدم البيانات لدعم قضيتك؟ هل تتماشى مقاييسك مع أولئك الذين تحاول إقناعهم؟
- من الذي بإمكانك محاولة التواصل معه؟ من تحتاج إلى فهمه فهمًا أفضل؟

٢٠

قدِّم الناس

"كلما زاد عدد الأشخاص الذين يلتقون ببعضهم البعض، كان ذلك أفضل لهم جميعًا". فليتشر برات

"يمكن للمرء بدء العديد للغاية من الأمور مع شخص جديد! حتى البدء في أن يكون شخصًا أفضل". جورج إليوت

"الاتصال -الصلة البشرية- هو مفتاح النجاح الشخصي والمهني". بول جيه. ماير

"أيها الربيع! أرغب في الخروج والشعور بك والحصول على الإلهام. تبدو أشيائي القديمة ميتة. أرغب في صلات جديدة، المزيد من البحث الحيوي". إميلي كار

أنطوني -الذي يعمل لدى واحدة من شركات المحاسبة الأربعة الكبرى في المملكة المتحدة- كان واحدًا من أولئك الأشخاص الذين ظل اسمهم يظهر في محادثات أخرى. كان الأشخاص في الصناعة المصرفية يذكرون اسمه. وكان الناس الذين يشتغلون بالصناعة يذكرون اسمه. وحين كنت أجري محادثة مع شخص يدير مؤسسة خيرية لصالح الأطفال وأتى اسمه مجددًا فكرت أنه من الأفضل لي أن أحاول مقابلته.

بالنسبة لشخص بدا مؤثرًا للغاية، كان من السهل للغاية الوصول إليه. أجاب هاتفه الخاص ووافق بسهولة على تناول القهوة معي. عندما التقينا، ذكرت حقيقة أن اسمه يبدو معروفًا على نطاق واسع.

"إنني لطالما امتلكت استراتيجية تسويق واحدة" أجاب ببساطة. "أنا لا ألقي خطابات ولا أكتب مقالات. أنا أقدم الأشخاص فحسب".

يمكن للناس أن يتمتعوا بحس تحفظي للغاية تجاه شبكة علاقاتهم. على موقع لينكد إن، يمتلك الناس خيار إخفاء من يعرفون، وهم يستخدمونه. في شركات معينة، لا يجعل الأشخاص الذين يحتلون المراتب العليا في المؤسسة الأشخاص المبتدئين يلتقون بعملائهم. هنالك عقلية الندرة في العمل: إذا شاركت عملائي، فإن شبكتي ستصبح أضعف. "سأحتفظ بجهات اتصالي لنفسي، لكي يكونوا جميعهم لي وحدي، لي وحدي!".

كان لأنطوني رأي مختلف:

"أولًا، أن ذلك يولد أفضل عائد على الاستثمار أعرفه. إن جعل الناس في اتصال مع بعضهم البعض يتطلب القليل من الوقت والجهد، ومع ذلك فالناس يصبحون ممتنين للغاية إذا تحول الأمر إلى علاقة جديرة بالاهتمام. والشيء الآخر هو أنها تضفي سلطة ومكانة لي: أبدو كالشخص الموصل، الشخص الذي يعرف أناسًا. في الحقيقة، يمكنني التفكير في زملاء عمل آخرين يمتلكون شبكات اتصال أكثر تنوعًا مني بكثير، لكنهم لا يمتلكون ذلك الانطباع العام لأنهم لا يتشاركون مع من يعرفونهم. وفي النهاية، بالطبع هناك القاعدة الرائعة للتبادلية. بمجرد أن أقوم بتقديم أشخاص ويتضح أنه تقديم نافع للغاية، فإن المستفيد يفكر بشكل مفيد أن يحاول رد المعروف".

بعد مضي أسبوع أو نحو ذلك من مقابلتي مع أنطوني، رن جرس الهاتف وكان المتصل أنطوني.

"قابلت مبادر أعمال البارحة في حفلة تسليم جائزة، من أنواع تلك الجوائز 'أكثر الأشخاص المؤثرين تحت سن ٣٠'. رجل رائع. تحدثت إليه عن كتابك وقلت سأجعلكما تتواصلان...".

ابحث عن الربح لكلا الطرفين

هذا أسلوب لا يستخدم دون تفكير. القيام بتقديم أشخاص بصورة سيئة -إهدار وقت شخصين- من المرجح أن يكون له نتائج عكسية عليك بشكل مذهل. الأساس هو أن تجلب شخصين معًا لمنفعتهما المتبادلة. تحقيق هذا أصعب مما قد تظن في البداية.

في أغلب علاقات العمل، هناك مشترٍ وبائع. البائع، في معظم الوقت، يكون في موضع أعلى مما يسفر عن لقاء أولي غير مريح للغرباء. البائع لا يرغب في البيع بشكل علني، والمشتري لا يرغب أن يكون ملزمًا بالشراء. الأفضل من هذا أن تجد لقاءً لأشخاص على نفس المستوى، والأساس المشترك قد لا يكون العمل على الإطلاق.

إليك أنطوني مجددًا:

"أفضل طرق تعريف الأشخاص ببعضهم البعض هي تلك التي تقوم على الاهتمامات المشتركة: الأشخاص الذين يدعمون نفس الفرق، أو الذين يرغبون في الاشتراك في أنواع متشابهة من العمل الخيري، هذه النوعية من الأمور. ما لم تقم جهة اتصال خاصة بي بطلب محدد للغاية يسأل فيه عن توصية، "أنا أبحث عن محامي ملكية فكرية"، فإنني لا أميل إلى جمع الناس ببعضهم على أساس علاقة بائع ومشترٍ.

أكبر ربح للطرفين إذًا عادة ما يكون احتمالية مقابلة شخص ما حيث يكون هناك أساس مشترك عوضًا عن وسيلة بيع فوري. التحدي هو تذكر تلك المعلومات؛ لذا فمن النافع أن تجد طرقًا لتسجيل اهتمامات الأشخاص لجعل عملية تقديم الأشخاص البناءة أكثر سهولة.

شارك جهات اتصالك على شبكة الإنترنت وعبر وسائل التواصل الاجتماعي

أنطوني مؤمن للغاية باللقاء وجهًا لوجه. بالطبع، ينطوي هذا على بعض المخاطرة: فقد لا تجد الأساس المشترك بينكما الذي كنت تسعى إليه وتكون قد أهدرت موعد الغداء.

هنا حيث يمكن أن يكون تقديم شخص لآخر عبر شبكات التواصل الاجتماعي فعالًا للغاية. يمكن لهذه الاستراتيجية أن تكون شخصية مجددًا، حيث تبعث برسالة بريد إلكتروني لواحد بعينه مقترحًا عليه أن يتفقد مدونة جهة اتصالك أو موقعه الإلكتروني، أو يمكن أن يكون الأمر أشمل من ذلك. توصية على شبكة الإنترنت، متخذةً شكل إعادة التغريد على سبيل المثال على موقع تويتر أو منشور على موقع لينكد إن، بإمكانها أن تظهر جهة اتصالك لجميع شبكة علاقاتك بسرعة بالغة. قاعدة التبادلية تنطبق هنا أيضًا، كما لاحظت كارمن، والتي هي مصممة مستقلة:

"غردت حول افتتاح عرض جديد في صالة عرض محلية، لأنني أحب بصدق هذا الفنان وعرفت أن أصدقائي سيكونون مهتمين بهذا. ثم لاحظ الفنان نفسه التغريدة فأعاد تغريدها لجميع تابعيه وبدأت أعداد كبيرة من المحادثات. هذه هي نوعية الأمور التي تحدث على موقع تويتر؛ إنه يتسم بالتداول إلى حد كبير. لذا فإنني قد رغبت فحسب أن يعرف أصدقائي عن العرض، فقام الرجل نفسه بإطلاق عنان جميع جهات اتصاله نحوي. كل هذا من خلال ١٤٠ حرفًا!".

استغل قاعدة التبادلية أقصى استغلال

حافزك في القيام بالتقديم هو بكل تأكيد حميد: أنت قد تأثرت بالأفراد المعنيين وأنت حريص على مساعدتهم على تكوين شبكتهم الخاصة. إلا أن هناك، مع ذلك، احتمالية أن تكسب من وراء هذا الفعل بنفس قدر الأشخاص الذين قمت بتقديمهم لبعضهم البعض، حيث سيشعرون بأنهم ملزمون برد المعروف.

الكلمة الأخيرة هي من صانع الوفاق المدهش، أنطوني:

"بمجرد أن أقوم بتقديم الأشخاص بعضهم لبعض فإنني أتراجع قليلًا: فآخر شيء يريده الشخصان هو الحضور والجلوس بينهما كالأحمق. ومع ذلك، فإنني سأتحدث إلى كليهما على نحو منفصل وأرى كيف جرت الأمور. في النهاية، إذا كنت أنظم حدثًا اجتماعيًا أو مؤتمرًا، فإنني أجمع ثلاثتنا معًا، وعادة ما تكون تلك هي النقطة التي يحدث فيها توافق. "أوه نعم، أنطوني. إنه أنت من ينبغي علينا أن نوجه إليه الشكر من أجل هذه الصداقة الجديدة البناءة للغاية"، وهنا حيث سأضيف في العادة أيضًا إلى شبكة علاقاتي، بالمبادلة بالمثل. وإذا لم يبدُ أن هذا وشيك، فإنني في بعض الأحيان أقول فحسب: "سيكون جيدًا إذا كان بإمكانك إيصالي بشخص في صناعة كذا". وأكون على علم أن بإمكانهما القيام بهذه الصلة، ولأنني بدأت أولًا، فإنهما في الغالب سيقومان بما في وسعهما لتنسيق هذا التقديم".

ملخص ما سبق

على طول هذا الكتاب، فإن نظرية الوفرة هي التي تبدو وأنها تفوز على الندرة، ويكون هذا صحيحًا في حالة مشاركتك لجهات اتصالك وتعريف الناس على بعضهم البعض أكثر من أي حالة أخرى. ما لم تكن في منافسة مباشرة مع الأشخاص الذين تقوم بتعريفهم على بعض، فالاحتمالات هي أن علاقاتك ستقوى، ولن تضعف، من خلال هذا النهج.

- أي الأشخاص من شبكتك سينتفعون من مقابلة بعضهم البعض؟ ما الصلة أو الأساس المشترك؟
- من الذي أوصيت به على شبكة الإنترنت؟ هل يمكنك جذب الانتباه إلى موقع إلكتروني لجهة اتصال لك؟
- بعد القيام بتعريف الأشخاص بعضهم ببعض، كيف يمكنك، بلباقة، أن تحصل على نصيب من الفائدة؟ هل يمكنك بأي حال أن تطلب إحالة؟

٢١ تواصل بالطرق القديمة

"*ينبغي أن يروني، ليصدقوني*". منسوب إلى الملكة إليزابيث الثانية

"*أنا لا أؤمن بالبريد الإلكتروني. أنا فتاة قديمة الطراز. أنا أفضل الاتصال بالهاتف وإنهاء المكالمة الهاتفية*". سارة جيسيكا باركر

"*الوسيلة الأقل ازدحامًا لملاقاة مدونين بارزين هي بصفة شخصية. البريد الإلكتروني هو الوسيلة الأصعب، والأكثر ازدحامًا... أنا على رأس أفضل ١٠٠٠ مدون وليس ١٠٠ مدون، وأتلقى المئات من الإعلانات عبر البريد الإلكتروني كل أسبوع. أغلبها لا أراها حتى لأن مساعدتي ترفضها*". تيموثي فيريس

"*بالنسبة للأشخاص الذين نشئوا على التفاعلات الشخصية المبنية على الرسائل النصية، فإن مجرد التحدث عبر الهاتف بإمكانه أن يكون ذا سعة نطاقية عالية إلى حد القلق*". دانيال إتش. ويلسون

"*ينبع الابتكار عن أشخاص يلتقون في الأروقة أو يهاتفون بعضهم البعض في الساعة ١٠:٣٠ مساءً عارضين فكرة جديدة، أو لأنهم أثبتوا خطأ الطريقة التي كنا نفكر بها في مشكلة ما*". ستيف جوبز

معظمنا يئن تحت وطأة ثقل المعلومات. في غضون الدقيقة أو نحو ذلك التي تستغرقها في قراءة هذه الصفحة، فإن نحو ٢٠٠ مليون رسالة بريد إلكتروني ستُرسل، و٦ ملايين صفحة على الفيسبوك سيتم استعراضها وستطلق ١٠٠ ألف تغريدة بالعالم.

إذا رغبت، لسبب غير معلوم، في مشاهدة جميع الفيديوهات التي تعبر شبكة الإنترنت في ثانية واحدة فحسب، فإن ذلك سيستغرق نحو خمس سنوات من حياتك.

تلك أيام وليالٍ. وكلما كنت أصغر سنًا كان ذلك أسوأ، فالمراهقون بالولايات المتحدة الأمريكية يرسلون، في المتوسط، أكثر من ٣٠٠٠ رسالة نصية قصيرة في الشهر. وهو رقم ضخم بالطبع.

إنها أمور كثيرة. لا عجب أن نشعر بالتوتر. في الواقع، أظهرت دراسة حديثة لجامعة لوبورو صلة مباشرة بين معدلات التوتر والبريد الإلكتروني: أظهر العاملون بالمكاتب معدلات كورتيزول مرتفعة وضغط دم مرتفعًا ومعدل ضربات قلب مرتفعة عند إرسالهم وتلقيهم لرسائل البريد الإلكتروني.

فرط المعلومات، والطبيعة غير الشخصية المتزايدة، والآلية لتفاعلاتنا اليومية تقدم فرصة حقيقية للشخص المؤثر. ففي الوقت الذي غمر فيه المزيد والمزيد من الأشخاص المزيد من أنفسهم بوسائل الاتصال الرقمي وعلى شبكات الإنترنت، اكتسبت الطرق قديمة الطراز التي تتسم بسمة شخصية أكثر قيمة ندرة حقيقية. وإذا كانت واحدة من أسس أن تكون مؤثرًا هي القدرة على أن تبرز بين الحشود، خاصةً في الطريقة التي يتفاعل بها الشخص مع الآخرين ويقنعهم، إذًا فإن إتقان طريقة التواصل التناظري يمكن أن تسفر عن نتائج قوية.

"التواصل التناظري" يعني أي شكل من أشكال الاتصال يُخرج الأشخاص من العالم الافتراضي ويذكرهم بأن هناك عالمًا حقيقيًا! إنه أي شيء عفوي يتطلب بعض الجهد ويضيف لمسة شخصية. الطرق التي تتبع قد تكون مستهلكة للوقت، لكنها تمتلك فرصة حقيقية لجعل الرسالة ومن ثم حامل الرسالة جديرين بالتذكر. تحديدًا لأنها تتطلب جهدًا، فمن المرجح أن تنال تقديرًا، بشكل غير متكافئ في الغالب، وتعزز من سمعة الشخص المؤثر.

٥ تذكر خط اليد

كم عدد المرات التي نكتب فيها أي شيء بخط اليد في هذه الأيام؟ نكتب شيكات مصرفية (عاجلًا ما سينتهي ذلك). نكتب على عجل قوائم التسوق (الآن أصبح ذلك أقل ضرورة مع الزيادة في إمكانية تسوق البقالة على شبكة الإنترنت). ندون ملاحظات في الاجتماعات (في غياب الأجهزة اللوحية). لقد أصبح من غير المعتاد أن نرى ونميز خط أيدينا، ناهيك عن خط الآخرين. هذا تحديدًا هو السبب في أن سايمون، تنفيذي بقسم في شركة دوائية كبيرة، يجعل من كتابة ملاحظة شكر شخصية لأعضاء من فريقه عادة.

"أعتقد أن علينا أن نحارب بشدة لنستعيد اللمسة الشخصية في المؤسسات الكبيرة. يمكن لها جميعًا أن تصبح غير إنسانية مع استخدام جميع وسائل تكنولوجيا المعلومات الآن. لذا إذا بذل أحدهم المزيد من الجهد، ربما بقي لوقت متأخر من الليل لإنهاء مشروع، أو أتى يوم عطلته ليساعدنا في القيام بأمر ما، فإنني دائمًا ما أكتب له بضعة أسطر من الشكر في بطاقة. كان بإمكاني القيام بالمثل عبر البريد الإلكتروني، بالطبع، لكن لم يكن ليترك نفس التأثير فحسب. أخبرني الناس بأنهم يأخذون البطاقات معهم إلى منازلهم كي تراها عائلاتهم. إنها تجعلهم يشعرون بشعور جيد تجاه أنفسهم. إنه جهد صغير مبذول من جانبي، لكن لأنه يظهر فعلًا بعض الجهد ويتسم بأنه شخصي، فإنه يبدو مهمًا. التعبير عن تقديرك للآخرين أداة إدارة مبخوس قدرها حقًا من حيث الشعور الطيب الذي تولده، فالناس يكونون مستعدين على نحو أكثر بكثير ليتحملوا العناء من أجلك إذا علموا أنه لن يمر دون ملاحظة أو أن يعامل كأمر مسلم به".

لنفس السبب، قد نرغب في إعادة النظر في طريقة إرسالنا لبطاقة أعياد الميلاد. هناك اتجاه كبير للبعد عن إرسال تلك البطاقات لصالح البطاقات الإلكترونية والتبرعات الخيرية في السنوات الأخيرة. نحن نؤمن بأن إظهار أوراق اعتمادنا البيئية وأعمالنا الخيرية أكثر أهمية من بضع كلمات مكتوبة على عجل على قطعة من الورق. الجانب السلبي لهذا هو أن وسائل قيمة من الاتصال الشخصي تضيع. ربما ينبغي أن يكون الأمر كلًا من/و عوضًا عن إما/أو؛ قم بتبرعاتك ولكن أرسل بطاقات قليلة أيضًا. الرسالة الشخصية قد تولد شعورًا طيبًا يدوم لوقت أطول من موسم الاحتفالات.

٥ ارفع سماعة الهاتف

العديد منا سيكونون قادرين على التفكير في أمثلة لزملاء عمل، يجلسون على بعد أمتار من بعضهم البعض، ويتواصلون مع بعضهم البعض عبر البريد الإلكتروني عوضًا عن التحدث. البريد الإلكتروني هو وسيلة الاتصال التلقائية لعصرنا. ومع ذلك، فهي تمتلك قيودها، كما يوضح متخصص الأسهم الخاص، ديفيد:

"نحن نهدر وقتًا كثيرًا للغاية عبر البريد الإلكتروني. إنها طريقة اتصال أحادية الاتجاه، إنه يعوق صندوق البريد الإلكتروني لدى الشخص الآخر ويدمر الإنتاجية فحسب. أنا أخبر جميع الموظفين عندي بأن يستخدموا الهاتف على نحو أكثر. إنه ثنائي الاتجاه، حيث يمكنك اتخاذ القرارات سريعًا، كما أنك تشكل رابطة

شخصية أقوى بكثير. يختبئ الناس عادةً وراء البريد الإلكتروني، خاصةً إذا كانوا يتعاملون مع أجزاء مختلفة من العالم، لكن بمعدل تسع من عشر مرات يمكنك تحقيق ما ترغب به أسرع بكثير عبر الهاتف من البريد الإلكتروني.

بالتأكيد، الهاتف هو وسيلة اتصال تنطوي على مخاطرة أكبر. فقد لا يرحب الشخص الآخر بالمداخلة، أو قد يقول شيئًا لا يعجبك أو لم تكن تتوقعه. ومع ذلك، ففي السماع والاستجابة إلى نبرة صوت الشخص الآخر، يمكنك تجنب الكثير من سوء الفهم الذي يلي عادة ضغطك سريعًا على أيقونة "أرسل".

٥ اخرج أكثر

مضى ما يزيد على ٣٠ عامًا منذ أن صاغ توم بيترز وبوب واترمان مصطلح "الإدارة بالتجوال"، في كتابهما: ***البحث عن الامتياز*** (من ترجمات مكتبة جرير). منذ ذلك الحين، على الرغم من انتشار المكاتب المفتوحة، يبدو وأننا أصبحنا أكثر تقييدًا بمكاتبنا عن أي وقت مضى. تمارس شاشة الكمبيوتر قبضتها الاستبدادية، بغض النظر عن نوعية عملنا. ومع ذلك، فمن الصعب إلى حد كبير أن تؤثر من خلال موضع جالس على الدوام نتجنب فيه الاتصال بالعينين.

الأشخاص المؤثرون يبتعدون عن مكتبهم بصفة منتظمة ويجعلون من المهم أن يصادفوا زملاء العمل على نحو عرضي متعمد. "كيف تجري الأمور معك؟" يسألون. "ما الذي تعمل عليه؟". من خلال مثل تلك التفاعلات غير المعلنة المنتظمة وجهًا لوجه تزداد الرؤية ويجتمع الذكاء وتترسخ الألفة. كلما كنت في منزلة عالية من التسلسل الهرمي، زادت الحاجة لهذا النوع من التفاعل. الملكة إليزابيث الثانية في دفاعها عن نزهتها سيرًا على الأقدام في مواجهة بارانويا مستشاري الأمن لديها، قيل إنها أعلنت أنه ينبغي على الملكة "أن تُرى ليتم تصديقها". وبالمثل ينطبق ذلك على الأشخاص المؤثرين من التنفيذيين أو المدراء.

أخبرني أحد الرؤساء التنفيذيين: "إذا لم يرني الناس بصفة منتظمة بصفة شخصية، فإنهم يبدءون في اختلاق الأساطير. ينتهي بي الحال في وعي الشركة وأنا أبدو مثل السيد بيرنز في المسلسل الكوميدي عائلة ***سيمبسون***. أما إذا رأوني وأجرينا القليل من الدردشة غير الهادفة، فإنهم يدركون أنني مجرد رجل عادي. أكتسب وزنًا، وأكافح للحصول على وقت لتمضيته مع الأطفال، وأتقدم في العمر. تلك الأمور مهمة، الاتصال الشخصي، وقت التلاقي بالوجه".

ملخص ما سبق

إنها مسألة توازن، بالطبع. فلا يمكنك التجول وكتابة الملاحظات أو مصافحة أيدي مئات من زملاء العمل؛ فقد تتصرف قليلًا مثل سياسي مهني لمصلحتك الخاصة. لكن بالنسبة لأولئك الذين تهتم أشد اهتمام بالتأثير بهم، تلك الحفنة من الأشخاص الذين تسعى يائسًا لاكتساب موافقتهم، فإن الاستخدام الصادق لتلك الأساليب قديمة الطراز يمكن أن يصنع فارقًا.

إذا كان الانتقام وجبة يفضل أن تقدم باردة، إذًا فإن التقدير والامتنان والفضول تجاه حياة الآخرين وجبة يفضل أن تقدم دافئة. وعلى الرغم من كل تلك القوة التي يمتلكونها، فإن تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي لا يمكنهما (حتى الآن!) إيصال الدفء الإنساني، وهذا هو السبب في أن الهاتف، والقلم، واللقاء وجهًا لوجه، تحتفظ بتلك السلطة ويجب استخدامها بتكرار أكبر مما يحدث الآن.

- هل يمكنك استخدام الهاتف أكثر؟
- هل سيعرف الناس خط يدك إذا رأوه؟
- هل تقوم بالتجول في الأنحاء؟

الجزء ٣

ما تقوم به: التأثير من خلال الإنتاجية

٢٢ امنح قيمة عظيمة؛ قدم قيمة إضافية

"*أنا أقدر الصديق الذي يخصص لي وقتًا على جدول أعماله، لكنني أعتز بالصديق الذي لا يراجع جدول أعماله من أجلي*". روبرت برولت

"*السعر هو ما تدفعه. القيمة هي ما تحصل عليه*". وارن بافيت

"*عادة القيام بأكثر مما هو ضروري يمكن اكتسابها فقط من خلال الممارسة*". سيث جودين

"*أول خطوة في تخطي توقعات عملائك هي معرفة تلك التوقعات*". روي إتش. ويليامز

"*قم بما تقوم به على نحو جيد للغاية إلى حد أن يرغبوا في رؤيته مجددًا ويحضروا أصدقاءهم ليشاهدوه*". والت ديزني

حجزت ذات مرة جولة ليوم واحد للغابات المطيرة الأسترالية. المرشد كان حسن الاطلاع وأمضينا اليوم ونحن نبدي إعجابنا بأنماط سلوك النباتات والحيوانات. لقد تم إخبارنا بأن نجلب معنا المؤن الخاصة بنا، لذا فإن الغداء كان ترتيبًا مؤقتًا بجوار حافة الشلال. بحلول منتصف ما بعد الظهيرة، بعد مضي عدة ساعات في حرارة الشمس، أغلب مجموعتنا كانوا يشعرون بالوهن. في تلك اللحظة تحديدًا، أحضرنا المرشد إلى أرض في الغابة مقطوعة الأشجار، وأجلسنا وعلى نحو غير متوقع، وزع علينا أكواب أطزج وأثلج عصائر المانجو والبطيخ التي يمكن لك تخيلها، والتي احتسيناها على أصوات البغبغانات وطيور القرلي وهي تزعق في السماء بالأعلى.

في فندق في آسيا، سئلت عند وصولي أي جريدة أرغب في أن يتم إيصالها لي بغرفتي في الصباح. ذكرت عنوان جريدتين لكن كان واضحًا أن أيًا منهما لم تكن

متوفرة. قدم موظف الاستقبال اعتذارًا وافرًا ووافقت بسعادة على خيار ثالث متاح بسهولة أكثر. تخيل انطباعي عندما وجدت في الصباح التالي معلقًا على مقبض الباب ليست فقط الجريدة التي اتفقنا عليها وإنما كل من طلبي الأولين وقد تم تصويرهما وتجليدهما بدقة.

تمتلك عائلتي مجموعة متنوعة من مطاعم الوجبات الجاهزة لتختار من بينها بالقرب من حيث نعيش. ومع ذلك، فنحن دائمًا ما نعود تلقائيًا لنفس المطعم. السبب هو المجموعة الصغيرة من الصلصات والمقبلات التي تأتي دون تكلفة مع الطلب، والتي بالنسبة لأطفالي تميل إلى كونها أفضل جزء في الوجبة.

العصير، والجريدة، والصلصات: وفقًا للتكلفة الفعلية للمورد بالنسبة لسعر الجولة والغرفة والوجبة هي قيمة تكاد لا تذكر، لكن من ناحية القيمة الملموسة بالنسبة لي هي هائلة.

نحن معتادون للغاية على الشعور بأننا نُسرق أو نُستغل إلى حد أنه عندما نصادف واحدة من تلك اللحظات النادرة عندما نشعر كما لو أننا نحصل على قيمة إضافية حقيقية، شيء ما مقابل لا شيء، يصنع ذلك انطباعًا استثنائيًا.

التمايز هو أحد مفاتيح التأثير. أن تكون شخصًا معروفًا بتقديم قيمة رائعة والذي يتجاوز التوقعات سيميزك بالتأكيد عن أغلبية أقرانك وزملائك في العمل ومنافسيك.

أوجد أقيم عملة بالنسبة لهم

في الغابات المطيرة، كان يمكن للمرشد أن يجعلني أشاهد أي عدد من فصائل الطيور في تلك الظهيرة الحارة والرطبة. كان بإمكانه أن يشرع في إجهاد نفسه في الحديث عن التهديد الذي يمثله التعدي البشري التدريجي على الحيوانات المحلية. لم يكن أي من هذا ليثير إعجابي في ذلك الوقت. لم تكن حاجتي إلى المزيد من المعرفة، كانت حاجتي إلى مرطبات سائلة.

لكي نقوم بإيصال قيمة إضافية، ينبغي أن نفهم ماهية "أقيم عملة" لأصحاب المصلحة. إلى أن نفهم ما يهمهم حقًا، فإن جهودنا لإيصال قيمة إضافية قد ينتهي بها الحال كجهد مهدور.

تختلف أقيم عملة بدرجة بالغة. في بعض المواقف ستكون الوقت، وفي مواقف أخرى ستكون الجودة. بعض الناس سيرون قيمة في ألا يكون عليهم أن يشرفوا عليك إشرافًا تفصيليًا، وآخرون سيرونها في حقيقة أنك سألت كيف جرت عطلتهم

الأسبوعية. تذكر، القيمة الحقيقية، مثلها مثل الجمال تقبع في عين الرائي.

ذلك الأسلوب يكون ملائمًا بصفة خاصة عندما تحاول التأثير بمن يعلونك منزلة. إحدى الإجابات الشائعة عند سؤال الناس عن الكيفية التي يمكن لطاقمهم الأصغر سنًا اكتساب تأثير من خلالها كانت: "فهم ما يعد مهمًا لي وتقديمه".

علق أحد المديرين:

"أعتقد أن الموظفين الجدد يبدءون في اكتساب تأثير عندما يبدءون في فهم أنني لا أسعى إلى الموافقة المداهنة. أنا أرغب في الحقيقة في سماع وجهة نظرهم. لذا عندما أرى أعضاء أصغر سنًا في الفريق يشككون في أمر ما أو يقدمون عرضًا بديلًا عندها أبدأ حقًا في أخذهم على محمل الجد".

بالطبع، مدير آخر قد يقدر التنفيذ الفعال لتعليماته أكثر من أشخاص يتحدونه. لكي تقدم قيمة إضافية تحتاج إلى تحديد أقيم عملة لدى الشخص الآخر.

٤ اقطع وعودًا واقعية

هناك جزءان فيما يخص معادلة القيمة: ما تقدمه وما هو متوقع. المقولة القديمة تقول إن علينا أن نعد بالقليل ونقدم قيمة إضافية. أنا لست متأكدًا حيال الجزء الأول. فالتقليل من قدراتك عن وعي، أو تحديد الحد الأدنى الممكن للجودة من غير المرجح أن يكسبك مكانًا على طاولة الأشخاص المهمين.

ومع ذلك، ففي كثير من الأحيان يسقط الناس في الشرك المعاكس: التحدث بحماسة بالغة عما هو ممكن إلى حد أن تكون خيبة الأمل نتيجة حتمية. ليس كل هذا نتيجة "النزعة التفوه بالهراء". عادة ما يكون نتيجة لرغبة بسيطة في الإسعاد؛ ويحدث هذا كثيرًا في نطاق الجداول الزمنية.

تأمل المثال التالي. يطلب منك عميل أن يتم تسليم عمل على نحو عاجل بحلول يوم الخميس؛ والذي هو جدول زمني تعرف أنه صعب للغاية. أي من هذه الإجابات تبدو أشبه بك؟

- أ: "يوم الخميس؟ فهمت. لا مشكلة، لا مشكلة على الإطلاق". تضع سماعة الهاتف وتفكر: "أوه، كلا!".
- ب: "*الخميس*؟" شهيق حاد وصوت يعبر عن عدم الموافقة. "لدي الكثير من العمل هذا الأسبوع. لأصدقك القول، الخميس، لا هذا، إمم، مشكلة حقيقية. أخشى أنه لا يمكنني القيام بهذا. أنا

منشغل للغاية كليًا".

- ج: "يمكنني بكل تأكيد القيام بشيء لك بحلول يوم الخميس. أنا منشغل هذا الأسبوع، لذا أنا بحاجة إلى فهم ما تبحث عنه. أخبرني أكثر قليلًا عن مواعيدك النهائية وسأرى ما يمكنني فعله".

هل أنت كبش الفداء أم المتشائم أم العملي؟

نحن نسمع الكثير عن الحاجة إلى "إدارة التوقعات" والذي يبدو لي كتعبير مشئوم نوعًا ما. بالتأكيد الحقيقة هي أننا نحتاج إلى أن نكون في نفس الوقت صادقين تمامًا ومعاونين للغاية: أي ألا نكون حريصين للغاية على الإرضاء إلى حد أن نهيئ أنفسنا للفشل ولا أن نكون متأملين للغاية إلى حد أن نفشل في رؤية إمكانيات تقديم قيمة عندما تطرح نفسها.

٤ واصل تذكيرهم بقيمتك

اكتسب سمعة تقديم قيمة عظيمة وتكون الاحتمالات هي أنك ستكسب أصدقاء وعملاء ومناصرين وتتمتع ببعض النجاح. ومع ذلك، فعلى مدار الوقت، قد تبدأ سمعتك في تقديم القيمة في التلاشي. فالناس يتوقعونها منك. لقد أصبح المعتاد؛ لم يعد الأمر جديدًا.

أحد عملائنا في شركة كبرى مختصة رغب في شرح القيمة لعملائها من خلال عرض إدارة جلسات تدريبية في مكاتب العميل متى كانت هناك حركة جديدة بالسوق، حتى تتم رؤيتهم على أنهم يثقفون العميل ويشاركون معرفتهم الباهرة بالسوق. أحب العميل تلك الأحداث، والتي جرت ثلاث أو أربع مرات في العام وكانت الحجرة مكتظة بطاقم من موظفي العميل الذين يرغبون في تزويدهم بالمستجدات في حركات السوق مجانًا.

تفاجأت الشركة بعد ذلك عند إخبارها ذات يوم بأن العميل كان يراجع مستشاريه وأن الشركة عليها أن تقدم عرضًا ترويجيًا جديدًا للحساب. كان الدافع، كما تم إخبار الشركة، ماليًا كليًا.

"مسئولنا المالي الجديد مصمم على الحصول على قيمة مضافة من موردينا لأنه يعتقد أن شركات أمثال شركتكم تضع تكلفة كبيرة وتقدم القليل للغاية".

انصرفت الشركة وأعدت العرض الترويجي من خلال حساب تكلفة جلسات التدريب التي أعدوها على مدار السنوات بالإضافة إلى النسبة التقريبية للقيمة التي استمدها فريق العميل منها. الرقم الكلي الذي قدموه في عرضهم كان مقاربًا

للرسوم التي احتسبتها الشركة.

"هل تعني أننا منتفعون منفعة صافية من خدمتك؟" سأل المسئول المالي المتشكك. "إذًا، لمَ لم تقل هذا؟".

من ذلك الوقت فصاعدًا، اهتمت الشركة بإرسال بيان ربع سنوي لعملائها بنشاطهم "للقيمة المضافة"، وهي تحرص على ألا يتم إغفال الجهود التي تبذلها لتوفير قيمة للعميل أو أن تؤخذ كأمر مسلم به.

من المهم أن يكون السجل بالقيمة الإضافية معروفًا. ربما يمكنك أن تحتفظ بسجل بالوقت الذي بذلت فيه جهدًا إضافيًا للإشارة إليه وقت التقييم أو اطلب توصية من موقع لينكد إن الذي يقوم بإحالة محددة لحفاظك على موعدك أو اهتمامك بالتفاصيل أو حقيقة أنك كنت سعيدًا لتلقي مكالمة في الساعة ٣:٠٠ صباحًا في يوم عطلة.

ملخص ما سبق

أغلبنا يحاول القيام بما يُطلب منه. نُعطي تعليمات ونحاول إنجازها بأفضل قدر مستطاع. للأسف، هذه ليست استراتيجية من المرجح أن تفوز بالتأثير أو اكتساب التمايز. بالمقارنة، أقلية من الناس سيتعاملون مع التعليمات على أنها نقطة بداية ويحاولون إيجاد طرق تمكنهم من تجاوز التوقعات ويدخلون البهجة على الملولين. بل وهناك حتى أقلية أصغر لا ينتظرون التعليمات: بالنسبة لهم القيمة المضافة ترتكز على المفاجأة وروح المبادرة، فهم يمدون يد العون حيث لم يكن ذلك متوقعًا بالضرورة أو حتى مطلوبًا.

ما منهجك لمنح القيمة؟ هل تمنح ما يكفي فحسب، أم أنك تناصر رأي "كلما كان أكثر، كان ذلك أفضل"؟

- كيف يمكنك تجاوز توقعات أحدهم؟ ما أكثر شيء يعد ذات قيمة لهم؟
- كم عدد المرات التي تعترف فيها بأن شيئًا وعدت به لا يمكنك الوفاء به؟
- متى كانت آخر مرة ذكّرت فيها مديرك أو عميلك أو شريك حياتك بالقيمة التي تقدمها؟

٢٣ شارك بإسهام أكبر

"*الحياة لا تدور حول التكديس، الحياة تدور حول الإسهام*". ستيفن كوفي

"*إنها الرفاهية القصوى أن تجمع بين الشغف والإسهام. كما أنه أيضًا طريق واضح للغاية للسعادة*". شيريل ساندبيرج

"*الإرث ليس ما يتبقى في الغد عندما ترحل. إن ما تمنحه، وتنشئه وتؤثر به، وتسهم به اليوم بينما أنت هنا هو ما يصادف أن يستمر بعد رحيلك*". رشيد أوجنلارو

"*نحن لسنا هنا لمجرد كسب العيش. نحن هنا لنثري العالم*". وودرو ويلسون

"*إنه الوقت المناسب لاستبدال مفهوم النجاح بمفهوم الخدمة*". ألبرت أينشتاين

ما نوع الإسهام الذي تشارك به؟ على الأرجح أنك تبدل بين سلسلة من الأدوار، عامل، ووالد، وشريك حياة، والتي تحمل معها مجموعة من المسئوليات المقررة مسبقًا. وليس هناك خطب من رؤية تنفيذ تلك المسئوليات بأفضل استطاعتك كطريقتك الأساسية في الإسهام.

وعلى الرغم من ذلك، فبطريقة ما، يتمكن الأشخاص المؤثرون من مد حيز مسئولياتهم ليتجاوز مناصبهم المحددة وتوصيفهم الوظيفي. تستشعر إسهاماتهم في مجالات متنوعة وغير متوقعة. لا يخشون الخوض في مجالات جديدة وغير مجربة، ليروا فحسب نوعية التغيير الذي قد يقومون به.

في المقابل، فإن هذا الاتجاه "الإسهام أكبر" عادة ما يرى على أنه علامة مميزة للقيادة المحتملة وفي بعض الحالات يُرى كمعيار للانتقاء للوظائف العليا. فيما عدا قدراتك التقنية، ومجال خبرتك الضيق، ما **المزيد** الذي يمكنك تقديمه إلينا؟ يسأل خبراء المقابلات الشخصية للوظائف على نحو متزايد.

فيما وراء المتطلبات الحالية لدورك، توجد مجالات شاسعة لم يتطرق إليها كثيرون من الممكن القيام فيها بتأثير جوهري. هناك باقي مؤسستك، كبداية، ثم المجتمع الذي تمضي فيه معظم وقتك، والعالم الواسع بأسره فيما وراء ذلك.

لمَ تكترث؟ أليست الوظيفة النهارية صعبة ومستهلكة للوقت بما يكفي؟ يشرح مختص توظيف عمالة للوظائف العليا كون هذا مستحقًا للجهد:

"تبحث الشركات عن برهان للتفكير "خارج الصندوق". إذا كنت عالقًا في صومعتك لعشر سنوات، فمن غير المرجح أنك تمتلك اتساع الرؤية التي ستكون المؤسسة تبحث عنه في فريقها من كبار الموظفين. إذا كنت قد سعيت عن عمد لبيئات جديدة، فقد تكون اكتسبت مهارات جديدة وتعرفت على أشخاص مختلفين وبهذا تُرى على أنك أكثر رواجًا. داخليًا، أيضًا، فإن الأشخاص الذين يحاولون صنع فارق علاوة على التزاماتهم التعاقدية هم من يُعرفون بأن لديهم إمكانات رائعة.

ربما لا تشعر بالحاجة إلى أن تكون معروفًا أكثر، لكن للأسف القيام بالوظيفة فحسب يغطي بالكاد ثمن مدخل إلى التأثير في هذه الأيام. لتتم ملاحظتك، تحتاج إلى التواجد في عوالم مختلفة.

✚ شارك بإسهام أكبر في مؤسستك

من الممكن أن يكون "الإسهام" في حاجة إلى المزيد قليلًا من التوضيح. فهو لا يخدم المصلحة الذاتية قطعًا، لذا فأي ممارسة تزاول غايتها الوحيدة إكسابك معرفة عامة أو شهرة لا تحتسب، ومن المرجح أن يكون ضررها أكثر من صالحها. نوعية الإسهام الذي يحتسب يكون عندما تخصص وقتًا وطاقة لمساعدة مؤسستك على تحقيق غايتها الاستراتيجية عوضًا عن غاياتك المحدودة والوسيلية. إنه يبدي "الاستعداد" ويتعلق بالمسائل الأهم من تلك التي تؤثر بك أو بفريقك بصورة مباشرة.

هناك دائمًا رسائل إلكترونية تتكرر كثيرًا حيث تطالب بمتطوعين للالتحاق بمجموعة توجيهية أو تسأل عن آراء فيما يخص منتجًا جديدًا أو موقعًا. تواجد. انضم إلى المحادثة. استثمر بعض الوقت في هذا.

إيد، محامٍ ذو خبرة بضعة أعوام ما بعد التأهيل، قام بهذا تحديدًا:

"كانت الشركة تعاني من صعوبات في الاحتفاظ بالناس وفريق الإدارة كان يبحث عن أفكار. لذا فإنني قبلت هذا التحدي وحضرت بضعة اجتماعات بل وإنني حتى حضرت يوم عمل طويل بعيدًا عن موقع العمل. أنا أمتلك بعض الآراء القوية تجاه هذا الموضوع، والتي حاولت عرضها بعناية. سئلت إذا كان في إمكاني المساعدة في إعداد بعض الخيارات على ورقة لمجلس الإدارة والذي قمت به على الرغم من أنه انتهى إلى كونه التزامًا يستهلك الكثير من الوقت. كنت مهتمًا بالموضوع، مما ساعد بالأمر، لكنه بالتأكيد جعلني في مدار كبار الموظفين. كان طلبًا يتطلب التزامًا كبيرًا أن أشترك في كل تلك الأمور بعد يوم من العمل، لكنني سعيد بأنني قمت به".

أي شيء يجعلك تشترك في تغيير ويضعك في صف استراتيجية أشمل، والذي يقدم فرصة لبحث السوق وتقديم رأي، يمكنه أن يكون استغلالًا جيدًا لوقتك؛ حتى بعد تمضية ساعات بأمسية يوم أربعاء تعسة.

٤ شارك بإسهام أكبر لمجتمعك المحلي

معظم المؤسسات اليوم تأخذ مسئوليتها المؤسسية والاجتماعية على محمل الجد، لكن في بعض الأحيان يكون هناك فصل بين تصريحات السياسة العامة حسنة النية التي يصدرها المكتب الرئيسي على الجانب الآخر من العالم والوضع العام للشركة التي تمتلكه في مجتمعها الخاص. المبادرات حيث يمكن لمؤسسة أن "تلزم نفسها بالعمل" في المجتمع المحلي يمكنها أن تكون نافعة من ناحية ملف الشركة العام، لكنها تمنح أيضًا الموظفين فرصة لأن يستغلوا مهاراتهم استغلالًا جديدًا ومثيرًا للحماسة.

العديد من الشركات المختصة تشجع "أنشطة العمل التطوعية"؛ حيث تُمنح خدمات متخصصة دون تكلفة لجمعيات خيرية محلية. هيلين، محاسبة، اشتركت في برنامج محلي يساعد في تعليم الحساب بين الشباب في مجتمعها المحلي.

"كان برنامجًا رائعًا، مركز رعاية اجتماعية يسمح بزيارة عملائه. الالتزام كان لعدة ساعات في الشهر لمدة ستة أشهر وتمكنت من مقابلة بعض الأشخاص الرائعين وكونت بعض العلاقات المتينة. كان هناك شيء حيال البعد عن المكتب والعمل مع أناس يمتلكون نوعيات مختلفة من الأولويات والذي كان ملهمًا بقدر هائل وجعلني أرى عملي على نحو مختلف. كنت ممتنة لفرصة منح شيء للمجتمع وأصبحت مشاركة حقًا في أنشطتنا للعمل التطوعي من ذلك الحين".

تلك الأنشطة جديرة بالقيام بها في حد ذاتها بالطبع، لكنها تقدم لك منظورًا جديدًا. مؤسستك جزء من مجتمع أكبر، وهذا المجتمع قد يمدك أيضًا بجهات اتصال ووجهات نظر جديدة بإمكانك العودة بها إلى المكتب.

٤ شارك بإسهام خيري أكبر

كانت أمور تشارلز على ما يرام في وظيفته في شركة هندسية كبيرة. حضر إلى العمل كل يوم، وأدى وظيفته، ولم يلحظه أي أحد سوى فريقه المباشر. كل هذا تغير عندما اشترك في أعمال خيرية لمرض السرطان على خلفية فاجعة عائلية.

"التقيت أناسًا من مختلف مناحي الحياة، وكانوا جميعًا يتحدثون مطولًا عن العمل الخيري الذي تقوم به شركاتهم وفكرت، حسنًا، نحن لا نقوم بأي شيء. لذا فقد ذهبت وتحدثت إلى أشخاص داخليًا لم أتحدث إليهم من قبل مطلقًا، فعلى سبيل المثال، لم أكن أعرف أن لدينا فريقًا للأحداث الاجتماعية، وتحدثت إلى الإدارة العليا وتوصلنا إلى هذه الفكرة لرعاية جولة ركض غير تنافسي خيري. كانوا متحمسين للغاية لكنهم كانوا أيضًا، كما تعرف، "أنت ستتولى هذا، وتتحمل مسئوليته"، وهذا ما فعلته. وكان الحدث ناجحًا للغاية وأصبح الآن حدثًا سنويًا. أنا فخور به أكثر من أي شيء آخر قمت به، لأن ذلك كان تخليدًا لوفاة أخي، لكن نعم أفاد هذا مسيرتي المهنية كثيرًا. التقيت بأناس لم أكن لأحلم أن ألتقيهم من قبل ومنحني هذا فرصة لعرض قدرة مؤسستي. أصبحت شهرتي كبيرة في أنحاء الشركة، ولقد حظيت لتوي بترقيتي الثانية".

ملخص ما سبق

ما يبدو أنه يؤثر في الناس هذه الأيام هو شخص يقوم بجهد إضافي؛ يقوم بشيء لا يندرج بالضرورة تحت توصيفه الوظيفي ولا يكون دافعه المنفعة الذاتية الخالصة ويتطلب حقًا الكثير من الجهد الشاق. القوة الدافعة في كل واحد من تلك النماذج كانت غيرية بالكامل؛ أشخاص وجدوا شيئًا ما هم شغوفون به ووجدوا فرصة لإظهار هذا الشغف في العمل، ليس من خلال الوظيفة النهارية الرسمية، لكن من خلال وسائل أخرى. والمفارقة هي أنه من المحتمل أن تكتسب شهرة وتأثيرًا من هذه الأنشطة أكثر من العمل الفعلي الذي يدفع لك راتبك للقيام به.

- ما الفرص التطوعية المتوفرة لاشتراكك في شيء جديد في مكان عملك؟
- ما مدى مشاركتك في المجتمع المحلي؟
- ما ماهية العمل الخيري الذي ترعاه مؤسستك؟ هل يمكنك تقديم المزيد من الإسهام أو تقديم اقتراح عن فكرة جديدة؟

٢٤ حسّن أداءك

"**يواصل الأبطال اللعب إلى أن يقوموا بالأمر على نحو صائب**". بيلي جين كينج

"**الفرق بين الفشل والنجاح هو القيام بالأمر على نحو يكاد يكون صائبًا والقيام به على نحو صائب تمامًا**". إدوارد سي. سايمونز

"**ليس هناك تغيير جذري واحد. الكثير من التغييرات تكون في تفاصيل صغيرة. لكن إذا اخترت عشرة أمور صغيرة للعمل عليها وتغييرها، يمكن لهذا أن يتحول إلى تغيير كبير**". أندي موري خلال عمله مع المدرب إيفان ليندل

"**الخبرة الحدسية الحقيقية تكتسب من الخبرة المطولة مع تقييم جيد للأخطاء**". دانيال كانيمان

"**الشخص الناجح هو الشخص الذي في إمكانه إرساء أساس متين بالطوب الذي يلقيه عليه الآخرون**". ديفيد برينكلي

ما مدى جدية نظرتك إلى تحسين الأداء؟ هل لديك أي معنى واضح عما إذا كنت تنتج اليوم عملًا أفضل مما قمت به في هذا الوقت من العام الماضي؟ إذا كانت إجابة السؤال الثاني لا -كما لا بد وأنها كذلك لمعظمنا- فأنت تحط بشدة من قدر فرصك لأن تكون مؤثرًا. إذا لم تكن تتحسن، هناك احتمالان آخران فحسب: إما أنك تحافظ على مستوى والذي يعني استقرارًا أو أنك تتحدر في المستوى.

إذا كنت ترغب في جعل تأثيرك يرتكز على جودة أدائك لمهارة أو تسليمك لمنتج، فأنت بحاجة إلى نظام جاهز لتقديم تقييمات أداء ملائمة ودقيقة. فبخلاف ذلك، فإن كل هذا عمل تخميني ومن الممكن أن يكون تضليلًا للذات. لسوء الحظ، يعتمد الكثير منا على التقييم السنوي من أجل الحصول على تقييم لأدائنا أو اتباع

الشعار القائل بأنه فيما يخص أداؤنا فإن عدم وجود أخبار يعد أخبارًا جيدة.

هناك الكثير الذي يمكن تعلمه من الرياضة الاحترافية من ناحية تحسين الأداء. ففي الرياضة، الفرق بين الفوز والخسارة يتعلق في كثير من الأحيان بأصغر الفروق. وعلى عكس مناحي الحياة الأخرى، ففي الرياضة لا توجد منطقة راحة مألوفة حيث تكون النجاة مضمونة بغض النظر عن النتائج. إنه عالم قاسٍ حيث كل ما يهم أن تكون في المرتبة الأولى، ولهذا فإن نجوم الرياضة المحترفين وفرقهم التدريبية دقيقون للغاية تجاه الحاجة إلى التحسن المستمر. هذا يعني أن *كل* أداء يتم استقصاؤه ومراجعته بالتفصيل الدقيق ولا يتم تجاهل مظهر من مظاهر العقل والجسد والروح في السعي للكمال. فإن شركات متعددة الأنشطة واللغات على الأرجح تستغرق وقتًا في تحليل أدائها أقل من نجم كبير في لعب التنس أو فريق لكرة القدم.

إذا كنا سنأخذ تحسين أدائنا بصورة جدية، نحتاج إلى ترسيخ ثلاثة أمور:

- وسائل جديرة بالثقة لتلقي تقييم للأداء بصفة منتظمة.
- عقلية متفتحة لسماع الأخبار السيئة بالإضافة إلى الأخبار الجيدة.
- الانضباط اللازم لتنفيذ التحسينات اللازمة لأخذ أدائنا إلى المستوى التالي.

وإذا كان هذا يبدو كعمل شاق، فعلى الأرجح أن هذا هو السبب في أن هناك القليل للغاية من الأبطال العالميين في الرياضة أو في الحياة.

احصل على تقييم للأداء

إحدى الشكاوى التي أسمعها في الكثير من الأحيان من أشخاص غير راضين عن وضعهم في مؤسسات هي أنهم لا يحصلون على تقييم كافٍ للأداء. عندما استعلم ما إن كانوا قد طالبوا بالمزيد من تقييم الأداء، أقابل بنظرة مرتبكة. ليست وظيفتي أن أطلب تقييمًا للأداء، هو المعنى الضمني: من المفترض أن يمنحني إياه مديري. والذي أجيب عنه قائلًا: من الذي ينتفع الانتفاع الأكبر من تقييم الأداء الملائم والفعال؟ إذا كان هذا هو أنت، فالأمر إذًا بالتأكيد يستحق القيام بالمبادرة؟

ديف، استشاري تكنولوجيا معلومات، اكتشف هذا بنفسه:

"كنت أعمل لساعات طويلة، لكن لم يكن لدي أدنى فكرة عن كيفية أدائي. أنا

تنافسي إلى حد ما ويحفزني أن أصبح أفضل في شيء ما. شعرت بعد مضي بضعة أشهر أنني كنت في فترة ركود. وكان عليّ حقًا أن ألح على الأشخاص الأعلى مرتبة مني الذين يرغبون عادة في التخلص منك بقول "الأمر لا بأس به. أنت تبلي جيدًا". وكان عليّ قول: "انظر، أنا أرغب في التفاصيل، أنا أريد أن أعرف تحديدًا كيفية أدائي، وما الذي ينبغي عليّ تحديدًا القيام به لأصبح أفضل. ولكي أكون عادلًا، واحد أو اثنان استجابا بالفعل، وكنتيجة شعرت بالفعل أنني أحرز تقدمًا".

التقييم المبكر جوهري إذا كنت تبدأ إنشاء شركة أو تتقلد وظيفة جديدة أيضًا. الافتراض الكلي لفلسفة "منهجية اللين" كما روج لها إريك ريس وآخرون، كلما تلقت الشركة المزيد من التقييم في مرحلتها الأولى، كان من الأسهل معرفة إذا ما كان عليهم المواصلة أو إلغاء الأمر.

٤ انظر إلى سير العملية، ولا تنظر للنتائج

الحصول على تقييم للأداء يعد المرحلة الأولى، لكنه يحتاج إلى أن يكون تقييمًا عن الأمور الصحيحة. يتحدث مدربو الرياضة كثيرًا عن النظر إلى سير العملية عوضًا عن النتائج: حقيقة أنك أحرزت هدفًا أم لم تحرز أمور ذات أهمية عابرة فحسب للمدرب. الشيء الذي يعد وثيق الصلة بالموضوع هو كيف أُحرز الهدف: سواء إذا كانت العملية يمكن أن تُجزأ إلى أفعال مكونة لها والتي يمكن أن يتم تحليل كل واحد منها على حدة وأن يتم التدرب عليها وربما تكرارها في مباراة مباشرة.

ديفيد بريلسفورد، مدرب الفريق البريطاني الأوليمبي للدراجات الناجح للغاية، يعزو الكثير من نجاح الفريق إلى "تجميع المكاسب الهامشية". من خلال تجزئة كل فعل من الأفعال التي تسهم في أداء ناجح بالدراجات، حتى إلى حد الأخذ في الاعتبار الوسادات التي نام عليها راكبو الدراجات خلال الإعداد للسباق، كان بريلسفورد قادرًا على اقتراح تحسينات تدريجية لكل فعل من تلك الأفعال التي، مجتمعة، صنعت الفارق بين النصر والهزيمة.

في أعقاب اجتماع أو عرض تقديمي فإننا عادة ما نقدم حكمًا شاملًا للقيمة: جرى الأمر على ما يرام، أو لقد كان الأمر كارثيًا، لكن كم مرة نحلل فيها النصر أو الهزيمة، لأننا نسعى حقًا جاهدين لفهم ماهية السلوكيات المحددة أو خطوات العمل التي صنعت الفرق بين سلوك وآخر؟

نجوم الرياضة العظماء ومدربوهم يعون هذا الأمر جيدًا: لا تنبع التحسينات من

النوايا الحسنة أو التفكير الرغبوي. إنها تنبع من التنفيذ الذي يكاد يكون علميًا للتقييم المبني على البيانات.

٥ اجعل من إعداداتك طقسًا حتى يمكنك التنفيذ عندما يكون الأمر مهمًا دون تفكير

هذا هو الطقس المقدس للتدريب الرياضي. في الممارسة، يتم تجريد أساسيات الأداء للوصول إلى جوهرها ثم إتقانها حتى يمكن تكرارها دون تفكير، حتى في ظل أجواء ضغط مباراة مهمة.

هناك عنصر طقسي تجاه الطريقة، فلنقل إن رافا نادال يستعد لمباراة مهمة. يصل إلى غرفة الملابس ويأخذ حمامًا باردًا. ثم يلف شريطًا على مقابض مضارب التنس الخاصة به، جميع الستة مقابض. يثبت بدقة رباط الرأس الذي يعد علامته المميزة. وحينها فقط يواصل طريقه إلى الملعب، حيث يكون فعله الأول هو أن يحدد موضع أفراد عائلته في القاعة قبل أن يضع زجاجات المياه الخاصة به بجواره حيث تكون الملصقات عليها في مواجهة الملعب.

قد يعد هذا السلوك غريبًا أو متحذلقًا. ومع ذلك، فإنه ينبع من محاولة تنظيم وإضفاء الشكل الرسمي على مكونات النجاح. يمكن للذهن، تحت وطأة الضغط، أن يشتت بسهولة بفعل التوتر أو التفكير في الفشل. اجعل لك روتينًا جاهزًا لممارسته والذي بإمكانك تبنيه في مباراة وقم بإزالة العنصر المتغير المهم الذي قد يؤثر على النتيجة.

يعد جانب حديث الذات جانبًا آخر مهمًا من تجهيزات نجوم الرياضة. ما الذي يقوله لاعب الجولف لنفسه بينما يخطو متقدمًا للقيام بتلك الضربة الأخيرة؟ ما الذي يدور في ذهن ضارب الكرة حينما يبدأ رامي الكرة دورته؟ يصاحب جيش من مختصي علم النفس كل فريق رئيسي، وهذه هي إحدى مسئولياتهم الأساسية. لا شيء يترك للصدفة في التجهيز خاصةً عملية التفكير لدى اللاعب.

بالطبع، في العمل والحياة اليومية، نادرًا ما تتاح لنا الفرصة للقيام بأي تدريب، ناهيك عن التفكير في تعقيدات طقس نادال. لكن نسبة الوقت التي تُمضى في ممارسة مهارة في مقابل تطبيقها في الرياضة المتخصصة هي حوالي ١٠:١.

ريما هنالك درس هنا بالنسبة لبقيتنا؟

ملخص ما سبق

تحسين الأداء في عالم الرياضة -وكما يقترح علماء نفس مثل دانيال كانيمان، في أي مجال آخر في الحياة- يتسم بالمثابرة والدقة والتخطيط. في الحياة، معظمنا يمتلك نوايا طيبة، لكننا نميل إلى الرضا بما يعد "جيدًا بالقدر الكافي". إذا كنت ستتعامل مع الأشهر الستة التالية كما يتعامل اللاعب الرياضي مع الموسم الجديد، إلى أي مدى يمكنك أن تكون أفضل؟

- ما العملية التي تتوافر لديك لتقديم تقييم أداء ملائم وجدير بالثقة؟
- إذا طلب منك أن تتذكر اسم دزينة أو نحو ذلك من الأفعال الرئيسية التي تساهم أكبر إسهامًا في التطبيق الناجح لدورك، فماذا ستكون إجابتك؟
- كم تمضي من الوقت للاستعداد أو التدرب على الأحداث المهمة؟

٢٥ اطرح وبسِّط

"نحن عادة ما نستثمر الكثير للغاية من الطاقة في الصورة الكلية، إلى حد أننا ننسى العناصر الصغيرة". سيلفيا كارترايت

"تتسبب الزيادة عادة في رد فعل، وينتج عنها تغيير في الاتجاه المعاكس، سواء إن كانت في المواسم أو الأفراد أو الحكومات". أفلاطون

"ثلاث قواعد للعمل: من الفوضى جد البساطة، ومن التنافر جد التناغم، ففي منتصف المحنة تكمن الفرصة". ألبرت أينشتاين

"هذا هو واحد من شعاراتي: التركيز والبساطة. فالبسيط يمكنه أن يكون أصعب من المعقد؛ عليك أن تعمل جاهدًا على تنقية تفكيرك لتجعله بسيطًا. لكن الأمر يستحق العناء في النهاية لأنه بمجرد أن تصل إلى تلك المرحلة يمكنك تحريك الجبال". ستيف جوبز

"أحد أسباب أن قلة قليلة منا هم من يحققون ما يرغبون فيه حقًا هو أننا لا نوجه مطلقًا تركيزنا، ولا نركز مطلقًا قوتنا. أغلب الناس لا يأخذون الأمور بجدية في حياتهم، ولا يقررون أبدًا أن يتقنوا أي شيء بصفة خاصة". توني روبنز

النحت فن فريد بين أشكال الفنون في كونه يتمحور بصفة جوهرية حول الاقتطاع عوضًا عن الإضافة. اشتهر عن مايكل أنجلو قوله بأن كل كتلة من الحجر تحتوي مسبقًا على تمثال بها. وظيفة النحات هي أن يحرره من الفوضى المحيطة به.

هذه المبادئ الجمالية لا تناسب التقدم العصري. على الرغم من أننا نحب التفكير بأننا جميعًا أصبحنا إصلاحيين الآن، مدونة Zen Habits على سبيل المثال هي واحدة من أكثر المدونات التي يتم الاشتراك بها على شبكة الإنترنت

بكثافة، لا يبدو وأن هذا لا يترجم إلى الطريقة التي نحيا بها حياتنا. نحن جميعًا نرغب في أن ندلو برأينا. نحن جميعًا نرغب في أن نكون مشتركين في الفعل. نحن محاطون بتنافر نغمات مليون صوت على شبكة الإنترنت، يتحدثون إلى أنفسهم في الغالب. يملي الأنا أننا إذا لم نكن "نشارك بإسهام"، فإننا لا نتواجد حقًا.

في هذا السياق، قد تكون هناك فرصة لأن تكون مؤثرًا بتقليل قدر الفوضى في الحياة: البيروقراطية، والعلاقات الشخصية، والنفسية. من خلال التحلي بعقلية "ما الذي يمكنني إزالته؟" عوضًا عن "ما الذي يمكنني إضافته؟" قد تقوم بإسهام مهم للإنتاجية؛ إنتاجيتك وإنتاجية مؤسستك.

على مستوى شخصي قد تعوق إنتاجيتك العديد من متطلبات وقتك غير ذات الصلة. وعلى مستوى مؤسسي، الطبقات الدخيلة من أصحاب المصلحة قد يجعلون من اتخاذ القرار أمرًا معقدًا، ربما يتطلب الأمر وقتًا طويلًا للاستجابة بفعالية للأسواق المتغيرة على الدوام. في جميع مجالات الحياة هناك الكثير للغاية من الاتصال.

من اللافت للنظر أن معظم ابتكارات نموذج الأعمال الرائعة في الآونة الأخيرة، في جوهرها، هي دراسات في الاقتطاع، من ابتكارات شركة تويوتا الأسطورية التي أتت "في وقتها المناسب" في الستينيات (تخفيض المخزون) إلى طريقة شركة ديل في تجميع الحاسبات الآلية الشخصية وفقًا للطلب، وبهذا تحد من الحاجة إلى متاجر التجزئة. شركات الخطوط الجوية منخفضة التكلفة أثبتت أنه من خلال تخفيض عدد الميزات غير الأساسية للعرض، وبهذا تخفيض التكلفة للمستهلك، فإن بإمكانها سرقة حصة السوق من شركات النقل التقليدية بمناشفها الساخنة وأدوات المائدة الفضية، والنفقات العامة الأعلى سعرًا.

الأمر منافٍ للحدس، لكنه على الأرجح حقيقي. إذا رغبت في أن تكون أكثر تأثيرًا، لا تفكر في التدخل الكبير أو لحظة الإلهام فحسب. عوضًا عن هذا، صوب عينًا ناقدة على كل جانب من حياتك واسأل إذا كانت هنالك حاجة حقًا لوجود كل تلك الأشياء.

٤ تخلص من القواعد الروتينية

يقترح آلان دي بوتون في كتابه *The Pleasures and Sorrows of Work* (٢٠٠٩)، أن الطبيعة الحقيقية للبيروقراطية يمكن رؤيتها كأفضل ما يكون في الدول النامية حيث "التكملة الكاملة للوثائق والملفات والمكاتب والكبائن المكسوة

بقشرة خشبية تنقل العلاقة الصارمة والمعكوسة بين الإنتاجية والعمل الورقي".

أين تكمن العوائق البيروقراطية في نظامك الخاص؟ هل أجري تحليلًا نقديًا إذا كانت عملية تساعد على النتيجة أو تحط منها؟

مدير تطوير أعمال في شركة خدمات مهنية كبيرة يشير إلى مزايا تحرير الأشخاص من البيروقراطية المستهلكة للوقت:

"قمنا بتثبيت هذا النظام مرتفع التكلفة 'إدارة علاقات العملاء'، ولكي نبرر التكلفة الباهظة وضعنا قواعد مطولة عن كيف أن كل اتصال مع العميل ينبغي أن يتم تسجيل دخوله ويضاف له تعليقات إيضاحية وكأن حياتهم تتوقف على القيام بهذا. كانت هناك نتيجتان لهذا: الأولى، الأشخاص الذين كانوا جيدين في علاقات العملاء واصلوا الأمر دونه ولم يكترثوا لإخبار أي شخص بأي شيء. والثانية، الأشخاص الذين كان هذا بالنسبة لهم بمثابة القليل من المماطلة استغلوا تعقيد النظام كمبرر لعدم القيام بشيء. لذا فإن النظام الذي استثمرنا فيه لتحسين علاقات العملاء قام في الحقيقة بتقليل قدر معلومات العميل القابلة للاستخدام الذي انتهي بنا الأمر بتلقيها. لذا فإنني قد ألغيت الشرط اللازم بالإبلاغ عن جميع التفاعلات، وتمنيت لو كان في استطاعتي إلغاء النظام بأكمله، وبدأنا نرى الأشخاص يستخدمون المنطق السليم لتسجيل الأمور المهمة ولا يهدرون وقتًا في أمور لا تهم".

ادخل في صلب الموضوع

هناك وقت ومكان للأفكار "الإبداعية". كل يوم، وكل مكان، ليس هما المناسبين لها.

تحمل مسئولية في أن تبقي الأشخاص على المسار الصحيح في الاجتماعات وفي المحادثات الهاتفية. امتلك "حاسة كشف للانحراف عن الموضوع" مضبوطة بعناية. لا تحتاج إلى أن تكون فظًا، ففي كثير من الأحيان سيكون سؤال ماكر إلى حد ما مثل "هل نحن ننحرف عن النقطة الأساسية هنا؟" كافيًا، لكن من خلال الحد من الثرثرة غير المعنية بالمهمة ستكسب امتنان جميع المشاركين الآخرين الذين كانوا يفكرون في نفس الأمر، لكنهم لم يمتلكوا الشجاعة للتدخل وقول لا.

عميلة نعمل معها توضح أنها لن تجيب عن رسالة بريد إلكتروني تحتوي على أكثر

من ثلاث نقاط رئيسية حيث تؤكد أن أكثر من هذا سيدل على نقص التركيز ومن المرجح أن يهدر وقتها. تلتزم هي أيضًا بهذه القاعدة أشد الالتزام، إيمانًا منها بأن أحد الإسهامات الأساسية التي يمكنها المشاركة بها لإنتاجية فريقها هي تقليل قدر الأمور التي يتعين عليهم معالجتها منها. إنها تقدر أن الحد من "الثرثرة التي لا داعي لها" كما تطلق عليها، قد وفر لها ساعة باليوم.

الكثير للغاية من الاتصال يتضمن معلومات غير ذات صلة والتي يتم تضمينها بهدف واحد فحسب: للتغطية على خطأ قد ارتكبه الشخص الذي كتبها. أثبت خطأ صحة هذه المؤامرة.

أظهر الإيجاز في اتصالك، وأوصل للآخرين أنك تتوقعه منهم.

قل لا بشكل أكبر

إحدى أكثر الطرق فعالية للحد من الفوضى في حياتك وحياة الآخرين هي أن تطالب بعدم المشاركة على نحو أكثر. اطلب أن يتم شطبك من على قوائم مراسلة البريد الإلكتروني. ارفض تلك الدعوة إلى اجتماع حيث حضورك غير مطلوب بشدة. ركز وقتك على الأمور المهمة واعمل جاهدًا على اقتطاع الملهيات.

بعض الناس يحكمون على تأثيرهم وفقًا لعدد الأنشطة التي يتمكنون من الاشتراك بها. لكن هل التواجد في كل مكان هو ما يشتهرون به حقًّا؟ الأشخاص الذين يشتكون من الحجوزات المزدوجة وصناديق البريد الوارد الفوضوية هم عادة الأشخاص الذين سيشتكون نائحين بصوت أكثر علوًّا إذا لم يكونوا متضمنين في تلك الأنشطة. لكن ربما هم يضعفون من قيمة تواجدهم؛ هل يمكنك التفكير في مرشحين في محيط دائرتك يبدو أنهم دومًا حاضرون، لكن نادرًا ما يقدمون شيئًا ذا قيمة؟

اقصر حضورك على المناسبات التي يمكنك القيام فيها بإسهام حقيقي. سيعني هذا أن عليك أن تعتاد على قول لا، لكنه سيزيد من فرصك كي تترك انطباعًا جيدًا عندما تحضر بالفعل. وسيحرر هذا وقتك لتركز على أولوياتك بدلًا من أن تكون عبدًا لأولويات الآخرين.

ملخص ما سبق

عوضًا عن الانضمام إلى الأغلبية المرهقة التي تنوح من الحمل الزائد، لمَّ لا تتحمل مسئولية القيام بشيء تجاه الأمر؟ أعد اكتشاف الفرق المهم بين الجوهري، والمرغوب، وغير ذي الصلة. كن نموذجًا، حرر الآخرين من عبء الزائد وفز بقبول وإعجاب الجميع.

- أي العمليات تبدو وأنها تحدث تعقيدًا عوضًا عن التبسيط؟ أيها يمكنك صرفه؟
- ما مدى إيجاز نمط اتصالك، بصفة شخصية وعبر البريد الإلكتروني؟ أي الاجتماعات يمكنك تخليص نفسك منها بعقلانية؟
- هل يمكنك قول لا للأشخاص أكثر مما تفعل؟ تدرب على القيام بالأمر... اليوم!

٢٦ شارك ما تعرف

"***أتعلم، إذا عدت إلى الوراء لبضعة أجيال مضت، لم يملك الناس طريقة لمشاركة معلوماتهم والتعبير عن آرائهم بشكل فعال للكثير من الناس. لكن الآن يملكون الطريقة. الآن، مع وجود مواقع التواصل الاجتماعي والأدوات الأخرى على شبكة الإنترنت، فإن كل فرد من الـ ٥٠٠ مليون لديه وسيلة ليعبر بها عن أفكاره ويجد من يسمع صوته***". مارك زوكربيرج

"***في بيئة اليوم، يؤدي اكتناز المعلومات في النهاية إلى أن تتلاشى قوتك. إذا كنت على علم بشيء شديد الأهمية، فإن طريقة اكتساب القوة تكون في الواقع بمشاركته***". جوزيف باراداكو

"***العلم قوة، ولهذا السبب من كان يملك العلم في الماضي كان عادةً ما يحاول إخفاءه. في مرحلة ما بعد الرأسمالية، تأتي القوة عن طريق نقل المعلومات لجعلها منتجة، وليس عن طريق إخفائها***". بيتر إف. دراكر

"***إذا كنت تملك العلم، فدع الآخرين يضيئون شموعهم منه***". مارجريت فولر

"***تحول الخيميائيون إلى كيميائيين حين توقفوا عن الاحتفاظ بالأسرار***". إريك رايموند

لقد غيرت شبكة الإنترنت كل شيء، بالطبع. قديمًا في عصور الظلام (حوالي عام ١٩٩٥)، كان أحد أفضل الأساليب لاكتساب التأثير هي في اتباع هذا المنهج:

١. اكتسب علمًا أو خبرة متخصصة.
٢. احتفظ بها لنفسك.

٣. بِع أجزاءً صغيرة منها لأعلى مزايد.
٤. كرر ذلك، مع تناقص العائدات، حتى التقاعد.

هذه عقلية "الشح" بشكل أساسي. أن تُنمي شيئًا (علمًا متخصصًا) غير متوفر بالقدر الكافي ثم تحاول بيعه إلى ما لا نهاية.

لم تعد هذه الطريقة تنجح، لأن سيطرة الإنترنت على حياتنا قد خلقت عقلية "الوفرة". تعتبر شبكة الإنترنت مصدرًا وافرًا -كل ما تحتاج معرفته موجود بها في مكان ما، شريطة أن تجد الوقت الكافي للبحث عنه- لكنها أيضًا فلسفة الوفرة على حد سواء. فإن القيام بالإضافة لمخزون علم الإنسان بلا أنانية، والمساهمة بحرية في الحوار، يُعطَى قيمة أعلى بكثير من الجلوس تحت لافتة مكتوب عليها "خبير" وانتظار ظهور المقامرين.

ليس للعلم ولا الخبرة أي قيمة اليوم عمليًا إلا بالمشاركة. حتى في ذلك الحين، قد لا تستفيد ماديًا من المشاركة. لكنك، على أي حال، ستبدأ في اكتساب قوة الجذب كشخص مؤثر، لأنك كلما شاركت أكثر في النقاش وشاركت خبرتك، ارتفع توصيفك الشخصي.

مشاركة المعلومات له أهمية في العالم "الحقيقي"، بالطبع، لكنها تيسَّرت على أحسن وجه عبر الإنترنت. ربما وصلنا إلى مرحلة حيث لن تتمكن من أن تكون على الأرجح شخصًا مؤثرًا بالفعل إلا إذا كان لديك حضور بارز عبر الإنترنت. "حضور عبر الإنترنت" هنا لا تعني موقعًا إلكترونيًا مبهرجًا - لكنها تعني مشاركة منتظمة في الحوار عبر وسائل التواصل الاجتماعي، واستعدادًا لمشاركة خبرتك وبصيرتك لمنفعة الآخرين.

من التثقيفي أن تتفحص عالم المدونات الإلكترونية عن دلائل على كيف تصبح ذا حضور بارز عبر الإنترنت. هناك فكرة رئيسية توحد من يتصدرون القوائم -باستثناء النوع والجنسية- من سيث جودن إلى تيم فيريس إلى بات فلين. لقد اكتسب هؤلاء الأشخاص جمهورًا هائلًا بالمشاركة -أسبوعًا بعد أسبوع- لمحتوى رائع. وما الذي يجعل محتواهم رائعًا؟ ليس الاسترسال في ثرثرة أنانية عما شاهدوه على شاشة التليفزيون في الليلة الماضية أو آخر ما حملوه من تطبيق آي-تيونز. يأخذ محتواهم بصيرتهم وخبرتهم السابقة ويغلفها بشكل عملي جدًا لمنفعة القارئ. سواء كان اهتمامك بالتسويق أو بنمط حياة بديل أو بإطلاق موقع

إلكتروني يدر المال، يمكن الاعتماد على هؤلاء الأشخاص لعرض بصيرة ونصيحة مبنية على خبرة مجانًا.

ما تعرفه مهم إذًا، ومَن تعرفه أهم، سواء كنت متصلًا أو غير متصل بالإنترنت. لكن الاستعداد لمشاركة كل من المعرفة والصلات يعود بأعلى منفعة على الإطلاق.

٥ انضم إلى المناقشة عبر الإنترنت

أيًا كان مجال خبرتك، سوف تجد فرصًا للنقاش حوله عبر الإنترنت. سواء كان عبر مجتمع لينكد إن أو مدونة أو غرف دردشة، ستوفر لك شبكة الإنترنت فرصًا للتواصل والمشاركة مع آخرين في نفس مجالك. أنت تعلم ذلك بالفعل، طبعًا، وربما تمضي بعضًا من الوقت كل يوم بالنظر فيما قد كتبه آخرون، توافقهم أو تخالفهم الرأي في رأسك، قبل أن تعود للعمل. هذا يجعل منك مترصدًا وليس مؤثرًا. في المرة القادمة، لمَ لا تضع تعليقًا أو تنشر رابطًا ربما قد فات الآخرين؟ لمَ لا تسأل أو تجيب عن سؤال؟ وإذا وصل الإحباط إلى نقطة الغليان وتشعر بأن الناس يَفوتهم موضعًا أو زاوية جوهرية، لمَ لا تدشن مدونتك الخاصة؟

الأفضل، إذا كان في استطاعتك مساعدة الناس على تحقيق شيء يريدونه بشدة بمشاركة خبرتك، فافعل ذلك بأسلوب متعاون وكريم قدر استطاعتك. فإن مساعدة الآخرين لتحقيق أهدافهم طريقة مضمونة النتائج لبناء توصيف شخصي موثوق به واكتساب القدرة على التأثير. وحتى المال قد يتبع ذلك. كما يطرحها بات فلين، مؤسس الموقع الإلكتروني عالي التصنيف سمارت باسيف إنكام:

"عند بداية تأسيسي لمدونتي في الماضي عام ٢٠٠٨، لم أكن أنوي أبدًا كسب المال منها. مع ذلك، مع مرور الوقت، نما مجتمع سمارت باسيف إنكام وكنتيجة جانبية لكوني متعاونًا وأقدم المساعدة قدر المستطاع، بدأت في الربح من هذا الموقع أيضًا".

بما أن بات ينشر أرقام دخله الشهري على الموقع، فمن السهل تحديد بالضبط مدى نجاح "كونه كان متعاونًا" و"يقدم المساعدة" بالنسبة له. في وقت كتابة هذه السطور، دخله الشهري يدور حول علامة الـ ٦٠ ألف دولار.

تمكن من "قصة الحرب" الدامغة

بينما يستحوذ عالم الإنترنت على الكثير من تفكيرنا، يمكن لمشاركة الخبرة وجهًا لوجه حتى أن تكون أكثر قوة. من اللحظة التي تبدأ بها وظيفة جديدة أو تدخل مرحلة جديدة في الحياة، فأنت تجمع ثروة من الخبرة، إذا نُسقت ونُقلت، قد تكون ذات قيمة ضخمة لمن يتبعون دربك. تكمن المشكلة في تذكُر أن تتذكر ذلك. بالحياة المشغولة، نحن نميل إلى أن نعبر اليوم دون أن يمسسنا أذى قدر الإمكان وأن نودعه للماضي بمجرد أن نضع رأسنا على الوسادة. هذا يجعل خبرة قيمة تفلت من بين أصابعنا، معلومات قد يتعلم منها الآخرون، دون ذكر أنفسنا أيضًا.

إن منهج الأخذ بمخزون النجاحات والإخفاقات وتحويلها لـ"قصص حرب" قصيرة ("كان هذا هو الموقف - هذا ما فعلته - هذا ما تعلمته منه") لا يجب أن يأخذ وقتًا طويلًا، وقد يكون نقل مثل هذه الخبرة للآخرين ملهمًا ومطمئنًا. عادةً ما تكون الإخفاقات مثيرة أكثر من النجاحات. راقب ما يحدث لمستويات الانتباه عندما تُدرج كلمات "دعوني أشارككم كارثة حدثت مؤخرًا" في عرض تقديمي!

يسِّر مشاركة المعلومات بين الآخرين

حتى في الحالة بعيدة الاحتمال أنك ليس لديك بصيرة وخبرة فريدة للمشاركة، فما زلت تستطيع جني القدرة على التأثير عن طريق خلق منتدى للآخرين لعرض خبراتهم. إحدى أكثر الشكاوى المعتادة في المؤسسات هي أن الاتصالات الداخلية -بين الزملاء والفرق والأقسام- في حالة مؤسفة.

كيف يمكنك المساعدة؟ أن "ترعى" شبكة داخلية لتنظيم مناسبة اجتماعية أو لاستضافة جلسة "تغدَّ وتعلَّم" غير رسمية، فسوف تلاقي الاستحسان في جميع الأحوال على تقريب المسافات بين الأشخاص ليتشاركوا وليقارنوا.

إن قاعدة "الرعاية"، بالمناسبة، عادة ما تطبق في بعض مواقع التدوين الأكثر تأثيرًا. مهارة هؤلاء المدونين لا تكمن كثيرًا في خلق محتوى جديد قدر ما تكمن في طريقة استخدامه وتنسيقه.

التأسيس أم الرعاية؟ إنه قرارك.

ملخص ما سبق

قد تندهش من مدى السرعة التي يمكن للمشاركة البسيطة لما تعرفه بالفعل أن تكسبك بها أتباعًا. المفتاح هو حافزك: تحقيق ربح فوري سيخفض قيمة علامتك التجارية. أن تكون ذا مساعدة وعون حقيقي للآخرين سيعززها.

يكمن السر في تنظيم خبرتك حيث يمكن توصيلها بإيجاز، وتحديد القنوات المناسبة عبر الإنترنت أو خارجه، وأن تضمن انضمام الكثير من الآخرين للحوار.

- متى كانت آخر مرة شاركت فيها بصيرتك أو خبرتك؟
- هل من الممكن أن يتعلم الناس من أخطائك؟
- ما الفرص المتاحة لك لتأسيس منتدى حيث يمكن للناس فيه مشاركة خبراتهم؟

٢٧

حقق التغيير - لكن ببطء

"*لا تجادل أبدًا؛ في المجتمع لا يجب مناقشة أي شيء. فقط حقق نتائج*". بينجامين ديزرائيلي

"***يجب أن يوضع في الاعتبار أنه ليس هناك ما هو صعب في تنفيذه، أو مشكوك في نجاحه، أكثر من البدء بنظام جديد للأشياء***". نيكولو ميكافيللي

"*تصبح التقاليد أماننا، وعندما يأمن العقل، فإنه يذوي*". جيدو كريشنامورتي

"*سر التغيير هو تركيز كل طاقتك على بناء الجديد وليس على هدم القديم*". سقراط

أحد أكثر الملامح الرئيسية المُمَيزة للأشخاص المؤثرين هي أنهم يملكون سجلًا صلبًا للإنجازات. لقد قاموا بأشياء - في الوقت الذي يتحدث فيه الجميع فقط عن القيام بأشياء أو لا يساهمون على الإطلاق. لكن ألقِ نظرة عن كثب وسوف تجد أن ما هو حقًا لافت للنظر أنه عادةً ما تكون إنجازاتهم الأولى قد تمت دون سلطة، إن سجلهم المبكر للإنجاز هو ما قاد إلى ***القدرة على التأثير***، وليست قوة التأثير القائمة هي ما مكَّنت الإنجاز.

كيف، إذن، تنشئ سجلًا للإنجاز في وقت مبكر من مسيرتك المهنية -دون امتيازات سلطة المنصب أو الرتبة- يشير إلى أنك "فاعل" بدلًا من "حالم"؟

إنها منطقة محفوفة بالمخاطر. كمستجد أو مبتدئ، فإن الوضع الراهن مصطف بقوة ضدك: اقرص أنفه وقد ينهش وجهك كاملًا. يمكننا جميعًا أن نفكر في مبتدئ

جديد في الفصل أو المؤسسة أو الفريق وقد بدأ في إثارة المشاكل بمجرد وصوله. اقتراحاته لتحسين الأوضاع غامرة مثل امتعاضه الواضح للطريقة التي استطعنا بها تدبر الأمور دونه لمدة طويلة. الاحتمالات هي أنه لم يستمر طويلًا. فقد كانت قوى التيار المحافظ متأهبة لدحره. تذكر دائمًا أن لا أحد يحب المتحذلق.

المنهاج الكلاسيكي الآخر أقل سُمِّية، لكنه ذاتي التدمير أيضًا. يتبنى المستجد سياسة "انتظر وراقب" التي تتحول إلى فرصة "جاءت وذهبت". ويذعن المتألق المتحمس للباهت الواهن. "من الممكن أن تختلف الأوضاع هنا، لكن ليس من حقي التصرف - سأترك الأمر لوقت لاحق/سأتركه لمديري/سأترك الأمر حتى يطلب مني التدخل".

إنجاز الأمور وأنت لا تزال جديدًا وقليل الخبرة يحتاج براعة وكياسة - لكنه يتنبأ بالنجاح المقبل بشكل ممتاز.

٤ احترم (بعض) التقاليد

كما في المثال السابق، لا شيء يمكنه أن يضر فرصتك لإحداث التغيير واكتساب التأثير مثل محاولتك التحرك أسرع مما يجب في وقت أقل مما يجب. عند بداية انضمامك لفريق أو دور أو مؤسسة جديدة، يجب أن تكون هناك فترة للأقلمة والاستطلاع. سوف تحصل على أعلى درجات الاستحسان وتمهد الطريق للتغيير عن طريق تقدير قيمة أفضل ما في النظام الراهن. يجب مراعاة التقاليد قبل كسرها.

امضِ بعض الوقت مع "السياسيين المحنكين" للاستماع لقصصهم فقط. اذهب إلى الحفلات. اكتشف تاريخ المكان، وأشر إليه كلما استطعت. تفحص أرشيف الأخبار. تعود على المصطلحات الدارجة والاختصارات والأسماء المستعارة، وابدأ في استخدامها.

لا تريد التمادي في الأمر، بالطبع. من المعقول تمامًا طرح الأسئلة والتعبير عن رأي مخالف. ولكن فترة من الانغماس في الثقافة التي انضممت إليها في التو تعتبر استثمارًا جيدًا للوقت: إنه يُظهر الاحترام ويُربح بعض الاحترام أيضًا.

"يتفهم" نجوم الرياضة بشكل جيد جزئية التقاليد. يتذكر مدرب كرة قدم محترف مديره الذي كان يحترمه للغاية وقت أن كان لاعبًا:

"لقد أمضى وقتًا طويلًا في يومه الأول في النظر إلى خزانة عرض الجوائز الرياضية والتحدث إلى عمَّال الملاعب، الذين كان معظمهم متواجدًا منذ أمد بعيد. لقد كان شيئًا هامشيًا، لكنه علق في ذهني كطريقة محترمة جدًا للبدء في عمل جديد".

ابدأ صغيرًا

وهكذا قد قمت بما عليك وأظهرت الاحترام ولا تستطيع الانتظار لبدء تغيير الأوضاع. مرة أخرى، الحرص مطلوب. بدلًا من محاولة القيام بأي شيء طموح أكثر من اللازم، فإن أفضل نصيحة لك هي أن تبدأ بشيء صغير وغير لافت للنظر. من الصعب التعافي من مناورة افتتاحية تحولت إلى خطأ كارثي على مرأى ومسمع من الرأي العام.

ربما تريد تحسين سير عملية ما أو تقديم منهاج جديد. قلل من التوقعات. أدخل شخصين في دائرة ثقتك ووضح الخطوط العريضة لما تريد تجربته. اسمح لهم بأن يعبروا عن أي مخاوف لكن أيضًا، كما تأمل، أن يوافقوا على أن يكونوا فئران تجارب. حاول تنفيذ فكرتك مع مجموعة صغيرة من الناس، راقب كيف تسير الأمور وخذ بجدية أي نوع من التقييم أو العواقب السلبية. أبعد مشاكل التأسيس عن طريقك قبل أن يتسببوا في أي نوع من التلف لسمعتك.

آلان، محترف تسويق في إحدى المؤسسات الدولية الضخمة، وأظهر نيته في التغيير بهذه الطريقة فقط:

"كان يقلقني أننا لم نكن متجاوبين بشكل كافٍ مع عملائنا، أننا كنا نعمل بشكل أساسي بعقلية "قم بالعمل، أرسل الفاتورة، تقدم". تساوي قيمة بعض عقودنا مئات الآلاف، فشعرت أن ذلك غير ملائم إلى حد ما. قررت أن أتبنى عمليًا منهاج "المعمل". فقط بحسابات أشخاص ومشاريع فردية، حاولت أشياء مختلفة. أحدها كان مكالمة سريعة مع نهاية المشروع؛ وآخر كانت استبيانًا قصيرًا عبر الإنترنت. كنت قد راقبت فقط الردود – لم يحظَ بعضهم بشيء نهائيًا، وحظى آخرون بردود سلبية. لكن بواسطة فكرة إشارة المرور البسيطة هذه –حيث تواصلنا برسالة إلكترونية بسيطة بها أزرار حمراء وخضراء وصفراء وعلى العميل أن يضغط على الزر الذي يوافق درجة سعادته بالمهمة– حصلنا على العديد من الردود الإيجابية. لذا بدأت في نشرها ببطء شديد في حسابات أخرى، وبدأت في المضي بها قدمًا فقط عندما كنت واثقًا أنها ناجحة".

البدء بـ "معمل أفكار" في إقطاعيتك الخاصة وسيلة للانطلاق - ابتكر وجرب واشحذ. عندما تعبر إلى المستوى التالي لن تكون مجرد فكرة تقترحها بل تقدمًا مجربًا ومختبرًا.

٤ روج للنتائج، ليس لنفسك

لتحصل على القدرة على التأثير من إحداث تغيير أو ابتكار، تحتاج للحصول على التقدير لهذا التغيير على مستوى رفيع. بمجرد إتقانك لهذا التقدم في "مختبرك"، يحين وقت أخذه إلى مجلس الإدارة.

القاعدة الأساسية الوحيدة هنا هي: تجنب الترويج لنفسك. يجب ألا تبدو وكأنك تسعى للتقدير لشخصك. عليك أن تقدم نتائج معملك كما قد يقدمها عالم بالضبط: بالوقائع والتفصيل، ويفضل أن يعززها تقرير من أحد أقرانك.

في حالة آلان بأعلى، وضع بندًا في جدول أعمال اجتماع الشركاء القادم بعنوان "تقرير العملاء لتقييم الأداء". كان الجميع مهتمين بما قاله العملاء، فانتظر الجميع بنده بفارغ الصبر. قدم الحقائق دون تزيين: متوسط نتائج رضا العميل في المجموعة المُختبرة: ٦,٨؛ متوسط نتائج نظام إشارة المرور: ٨,٩. ثم عَرض مقتطفًا قصيرًا للقاء كان قد صوره مع أحد العملاء الراضين، الذي قال:

"لقد أعجبني ذلك لأنه كان سهل الاستخدام وجاء في توقيت ممتاز ويعني أنه يمكن للمشاكل الصغيرة أن تعالج أثناء القيام بالعمل وقبل أن تصل إلى درجات حرجة. فكرة بسيطة، لكني لم أرها من قبل. أحسنت".

أومأ الشريك الإداري رأسه بالموافقة. قال: "لماذا لم نفكر في فعل ذلك من قبل؟"، "هل كانت هذه فكرتك يا آلان؟".

أومأ آلان برأسه: "لقد خطرت لي الفكرة، لكن فريقي هو من قام بوضعها موضع التنفيذ".

"إذن أحسنتم. دعونا نطبقها في جميع أنحاء الشركة، ويا آلان، هل تستطيع الاستمرار بقيادة الموضوع؟".

يُظهر هذا مثالًا نموذجيًا للقدرة على التأثير المكتسبة عبر الأفعال وليس عبر الأقوال.

ملخص ما سبق

التغيير، لعله مثل زيارة طبيب الأسنان، شيء نعلم أنه مفيد لنا لكننا نفضل أن يحدث للآخرين. قدرتك على تحقيق التغيير، سواء كان تحويليًا أو تدريجيًا - يعتبر بالتأكيد أحد مفاتيح اكتسابك لقدرة أكبر على التأثير. التحدي يكمن في تنفيذه بالطريقة الصحيحة، وأخذ الجميع معك. التحطيم والحرق، أو خلق الكثير من الاستياء لدرجة محاصرة نفسك بالأعداء، يأتي بنتائج عكسية بكل وضوح. لكن لا تماطل - طريقة الفوز بهذا السباق بعينه هي بتمهل وانتظام.

- أين اعتنقت في العلن بعض تقاليد ثقافة تخطط لتغييرها؟
- ما الأفكار التي يمكن أن تأتي بمكاسب من منهج "معمل الأفكار"؟
- ما درجة ثقتك في بيع أفكارك على مزاياها لأصحاب الشأن الكبار؟

٢٨ جدد طاقتك

"تذكر، إن لم تفعل أي شيء – إن لم تغير طريقة عمل عقلك وتوجه عقلك اللاواعي لخلق الحياة التي ترغب بها – سيظل كل شيء على ما هو عليه، لن يتغير أي شيء". ستيف باكلي

"لا تنتمي الروح لديانة بعينها لأنها ليس لها أي علاقة بأي ديانة ولا يمكن للإنسانية أن تطالب بالتفرد بها لأننا وكوكبنا لا شيء سوى نقطة في محيط هذا الكون اللانهائي". توماس فازاكوناذو

"سجادة اليوجا مكان جيد للجوء إليه عندما لا تكفي المعالجة بالحديث أو مضادات الاكتئاب". إيمي وينتروب

"الصمت الحقيقي هو راحة العقل، وهو يمثل للروح ما يمثل النوم للجسد، الغذاء والانتعاش". ويليام بن

"في التقاليد القديمة لإحدى الديانات، أنت تعالج الجسد، لكنك تصلح الروح. العلاج يأخذ وقتًا، لكن الإصلاح، إذا كنت تعرف كيف تنفذه، يكون فوريًا". شلومو كارلباك

كان روبرت متدربًا ممتازًا في مكتب محاماة دولي. كان معروفًا بـ"الآلة" لقدرته على إدارة عمل ذي جودة عالية في أي وقت من الليل أو النهار. كان معدل عمله محل غيرة أقرانه. أحبه الشركاء لأنه لم يتذمر من العمل خارج ساعات العمل الرسمية أو يطلب الموازنة بين حياته العملية والشخصية، هو فقط، في لغة المكتب، "امتص الأمر". كان في المسار السريع للوصول إلى الشراكة، ربما قبل حتى أن يصل إلى عمر الـ ٣٠. ثم في يوم من الأيام، وصل زملاؤه إلى المكتب ليجدوا بدلًا من روبرت مذكرة صغيرة مكتوبة بخط اليد موضوعة على مكتبه. "لا أستطيع

التأقلم مع الوضع. آسف". وبهذه الكلمات الأربع وصلت مسيرة مهنية حقوقية لامعة إلى نهايتها. لم يعد روبرت أبدًا إلى المكتب، وآخر ما سُمع عنه أنه يقوم بعمل مؤقت لمؤسسة خيرية، حيث كان الراتب زهيدًا لكن الضغط كان أكثر احتمالًا.

هذه بالكاد قصة نادرة الحدوث. معظمنا يعرف عن أشخاص أصابهم الإنهاك أو سقطوا، أو ما هو أسوأ. تكمن مشكلة الموهوبين أو المجتهدين في أنهم عرضة بشكل خاص لأسطورة المرونة الشخصية: أنه مهما وضعنا أنفسنا في ضغوطات أو صعوبات، فسوف نتعافى دائمًا، وسيكون في مخزوننا المزيد دائمًا.

هذا أمر خيالي. لنكن مؤثرين بحق، نحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء لفترة من الزمن؛ المؤثرون ليسوا، بشكل عام، موجودين اليوم وراحلين غدًا. للحفاظ على ذلك الأداء، نحتاج أن نبقي على مستويات مُثلى من الموارد الشخصية: الجسدية والروحية والفكرية. تنتهي صلاحيتها جميعًا مع الوقت، ووظيفتك هي أن تلاحظ متى تنخفض المستويات، وتسعى إلى تجديدها.

إن الطاقة محدودة، حتى للشباب، وتحتاج إلى التجديد.

إن مستوى المساءلة الشخصية مدهش في جميع الأشخاص المؤثرين الذين عملت معهم وأجريت معهم مقابلات بخصوص هذا الكتاب. قد يقوم الكثير منا برهن مصلحته الشخصية لأشخاص آخرين: على سبيل المثال: "سيعتني بي المدير، هو سيعرف عندما أكون قد اكتفيت". للأسف، نادرًا ما يكون ذلك صحيحًا. أنت الأقدر على أخذ مواردك الشخصية في الحسبان (عندما تنخفض بشدة تكون قد تأخرت بشدة) وعلى ضمان تجديدها.

إليكم يا من تظنون أنه يجب على الشمعة الاحتراق من كلا طرفيها، احترسوا - وواصلوا القراءة.

٥ ابدأ بالتحرك

من المدهش أن كل شخص أجريت معه مقابلة بخصوص هذا الكتاب -من كانوا قد حققوا درجات من القدرة على التأثير في مجالاتهم- أخذ أداء التمارين الرياضية بجدية. لقد كان ذلك فعليًا العامل المشترك الوحيد. اختلف فهمهم للكلمة: بعضهم كان ملتزمًا بشدة بتحديات الرجل الحديدي ونزهات الـ ١٠٠ كيلومتر

سيرًا على الأقدام؛ وآخرون حاولوا أن يجدوا مكانًا لـ ٣٠ دقيقة في النادي الرياضي مرتين في الأسبوع. أيًا كان المنهاج أو الشدة، فقد اندهشت بحقيقة أن التمارين لم تقدم فقط لهؤلاء الأشخاص فرصة لمحاربة السمنة وبناء اللياقة البدنية؛ لقد قدمت لهم مساحة للتنفس، فرصة للتفكير. لهؤلاء الأشخاص، "المساحة الثالثة" في حياتهم بعد المنزل والعمل ليست المقهى بل النادي الرياضي. علق أحد المديرين:

"عندما أحتاج أن أقوم بالتفكير الجاد، فأنا دائمًا أغادر المكتب. أذهب للمشي حول الحديقة بجانب بنايتنا -لا يكون مشيًا متمهلًا بل سريعًا إلى حد ما- أو أذهب إلى النادي الرياضي عندما يكون الجو سيئًا. أجد أن البيئة المختلفة والتمارين والطاقة تعطيني المساحة للتفكير. بالطبع، تفيدني التمارين. لكني نادرًا ما أتخذ القرارات العظيمة جالسًا خلف مكتبي. الحل هو انتقالي إلى مكان مختلف.

إيجاد وقت للتمارين في أسبوع عمل مشحون، هو بالطبع، تحدٍ. لكن عندما توجد الإرادة...

قالت سارة، متخصصة الموارد البشرية، "بدأت بالخروج من مترو الأنفاق بضع محطات قبل محطتي، لمجرد أن أحصل على ساعة من التمرين الجسدي كل يوم. لقد جلبت حتى إحدى تلك الدراجات القابلة للطي لأخذها معي للقطار. عليّ أن أمضي الوقت في التنقل في جميع الأحوال؛ فظننت أنه من الأفضل أن أقوم بتعدد المهام وأدخل بعض التمارين في الصفقة".

٤ نوّع في الأطر المرجعية

نفس الأشخاص ونفس المشاكل: مع مرور الوقت قد يصبح الذبول أمرًا لا مفر منه. لهذا من المهم المحافظة على بيئتك الفكرية مُحَفزة كما عليك التنويع في بيئتك الفيزيائية، لإبقاء الملل بعيدًا.

عند شرائك لمجلة في المرة القادمة، اختر مجلة لم تقرأها من قبل. عند تحميلك لنشرة صوتية في المرة القادمة، تحقق من بعض التصنيفات التي لا تزورها في العادة. بالمثل، اختر برامج تليفزيونية وموسيقى وحتى طريقًا مختلفًا للذهاب إلى العمل. من المذهل، نظرًا لتعددية المعلومات المتوافرة لدينا، أننا كمنظمين لمسار نمط حياتنا الخاص، نميل إلى أن نكون مقاومين جدًا للتغيير، كما يشرح إيان الذي يرأس إحدى وظائف التمويل:

"كانت قراءاتي غالبًا محدودة بمواقع الأخبار الكبرى، التي كنت أستخدمها في الأساس لمتابعة آخر النتائج الرياضية. لكن في نزوة في المطار اشتريت إحدى المجلات التكنولوجية وأسرتني إحدى المقالات عن جوجل. كانت المقالة عن فكرة "الساعات المكتبية" ككل - حيث يخصص بعض كبار المسئولين التنفيذيين وقتًا كل أسبوع يمكن للناس فيه أن يدرجوا اسمهم وتجري المقابلات بطريقة من يأتي أولًا يُخدم أولًا. وجال بخاطري، رائع، يمكننا فعل ذلك. وقد نال ذلك شعبية حقًا. لم تكن ستخطر ببالي مثل تلك الفكرة إن لم أكن قد التقطت تلك المجلة. لا أظن أنها كانت فكرة جديدة في مجال التكنولوجيا، لكن بالنسبة لنا كانت فكرة ثورية".

٤ نمِّ الإلهاءات

من المعروف أنه قيل عن مارجرت تاتشر أنها "غير ملمة بمجالات معرفية أخرى". كانت السياسة حياتها، مما جعل إطار مرجعيتها منخفضًا إلى حد كبير، وقد قيل إنها كانت تجد أن من شبه المستحيل أن تتوقف وتسترخي.

على النقيض، وجد الباحثون في القدرة على التحمل أن تنمية الإلهاءات بشكل واعٍ -مجالات الحياة غير المرتبط بالعمل- لها أهمية بالغة في مساعدة الناس على تجديد طاقتهم، وللمفارقة، التركيز بشكل أفضل في العمل.

ما الإلهاءات الممتعة في حياتك؟ لقد ناقشنا أداء التمارين. ربما تكون الحياة العائلية أو السفر أو الرياضة. للكثير من الأشخاص الذين يحتلون المراتب العليا، يكون الإلهاء هو العمل الخيري. جون، المدير التنفيذي لمكتب استشارات بيئية، يسوق الأمر على هذا النحو:

"يجب أن تكون لديك رؤية واضحة لحياتك. عندما تكون في مركز مؤثر، يسيطر عليك هذا الدور، هذه السياسة، هذا العمل. بالنسبة لي، المساعدة في إحدى دور الرعاية المحلية هو تفريج مهم. حيث أدرك كم أنا محظوظ لأحيا الحياة التي أحياها، وأرى أيضًا تفاهة مشاكلي بالمقارنة بمشاكل من يعملون في الرعاية بدوام كامل وحياة من يتعايشون مع الإعاقة. أتطوع أيضًا للعمل الخيري خارج البلاد على الأقل مرة كل ثلاث سنوات. غادر برجك العاجي، هذه نصيحتي لأي شخص يريد الحفاظ على صحته العقلية وهو في مركز السلطة".

ملخص ما سبق

يكتشف البعض أحيانًا، بعد فوات الأوان، أن مخزونهم الثقافي والجسدي والروحي قد انخفض بشكل خطير. عندئذ يخاطرون بأن يشتهروا بفشلهم المفاجئ والمذهل عن أن يعرفوا بإبداعهم أو مساهماتهم. من خلال تقدير مستويات طاقتك والحصول على استراتيجيات جاهزة لتجديدها عند اللزوم، ستبقى مفعمًا بالنشاط - جانب جوهري للبقاء مؤثرًا رغم أنه مُتغاضى عنه.

- هل تدرج التمرينات الرياضية في جدولك الأسبوعي؟ ما مدى سهولة تغييرك لمكانك المادي -المشي حول البناية، على سبيل المثال- عند شعورك بالتوتر؟
- متى كانت آخر مرة استخدمت فيها مصدر معلومات مختلفًا؟ ما الذي فعلته اليوم لأول مرة؟
- ما مدى اتساع اهتماماتك خارج العمل؟ ماذا تفعل لـ"الهرب من كل شيء"؟ من أو ماذا تعتمد عليه ليعطيك منظورًا واضحًا للأمور؟

الجزء ٤

من أنت: التأثير عن طريق الأثر الشخصي

٢٩ اعرف نقاط قوتك

"في الفيسبوك، نحاول أن نجعلها مؤسسة قائمة على نقاط القوة، مما يعني أننا نحاول جعل الوظائف تناسب الأشخاص بدلًا من جعل الأشخاص يناسبون الوظائف. نركز على نقاط القوة الطبيعية للناس ونمضي وقتنا في الإدارة في محاولة إيجاد سبل ليستخدموا نقاط قوتهم تلك كل يوم". شيريل ساندبيرج

"شدد على نقاط قوتك في سيرتك الذاتية وفي خطابات التغطية وفي مقابلات العمل. قد يبدو ذلك واضحًا، لكنك ستتفاجأ كم من الناس يدرجون ببساطة كل ما قد فعلوه في أي وقت مضى. انقل شغفك واربط نقاط قوتك بنتائج قابلة للقياس. أرباب العمل ومن يقومون بمقابلات العمل يحبون المعطيات الملموسة". ماركوس باكينجهام

"أنا أعلم إلى أين أنا ذاهب وأعلم الحقيقة، ولا يجب عليَّ أن أكون ما تريدني أن أكونه. أنا حر لأكون ما أريد". محمد علي

"إنجاز الشخص يأتي فقط من قوته. لا يمكن بناء الإنجاز على الضعف". بيتر دراكر

"أنا أمضي الكثير من الوقت في التحدث للناس عما يجيدونه وعن كيفية تحسينه، بدلًا من الحديث عن مجالات ضعفهم. لا يعني هذا إهمال مناطق الضعف، لكنها ليست المجالات التي تُجرى فيها التحسينات الضخمة. إذا وجدت ما يجعلك مختلفًا وجعلت منه قوة عظمى، فستجد الناس يقومون بطفرات في الإنجاز. إن القوة العظمى هي جزء من اللعبة قد يجعل من صاحبه احتمالًا الأفضل في العالم". د. مارك باودن، رئيس قسم علم النفس الرياضي، المعهد الإنجليزي للرياضة

يتطلب كونك مؤثرًا مستوى معينًا من الثقة بالنفس - ليس نوع العجرفة المفرطة التي تكون حقيقةً عدم ثقة بالنفس متخفية بإحكام، لكن ثقة بالنفس إلى حد كبير في مجال أو اثنين من مجالات المهارة أو التخصص أو البصيرة المحددة. هذا النوع من الثقة يتطلب منك أن تكون صادقًا مع نفسك - بخصوص نقاط ضعفك، نعم، لكن بالأخص مع الاعتراف بنقاط قوتك.

ما الذي يجعل الناقد بداخل رءوسنا مخرِّبًا قويًا للكثير مما كان يمكننا فعله؟ ربما يكون النظام التعليمي أو العادات الثقافية أو أي عدد من العوامل؛ أيًا كان السبب، يعي الكثير منا مواطن ضعفه أكثر مما يعي نقاط قوته. فلنأخذ، على سبيل المثال، آنا، عاملة مكتب حصلت على تقييم مبهر:

"كان كل شيء إيجابيًا -إدارة الناس وتوصيل الخدمات والمعلومات الإنتاجية- لكن كان هناك ذاك التعليق الوحيد عن عدم إظهاري للمرونة، عدم إتياني بأفكار جديدة. وقد أزعجني ذلك حقًا - ظللت أفكر في ذلك مرارًا وتكرارًا. إنه حقيقي أنني لست مبدعة بشكل خاص ولم أكن كذلك أبدًا - لكنه قد أزعجني أنه قد عَلَّق على ذلك، وغالبًا سيضع ذلك سقفًا لمسيرتي المهنية".

تركز آنا كليًا على نقطة ضعف ملموسة - مما يَنتُج عنه شعور بالانهزامية - بدلًا من البحث في نقاط قوتها عن الحلول. فهي تمتلك بالفعل معلومات إنتاجية هائلة، على سبيل المثال؛ ربما يمكنها استخدام ذلك كأساس لاقتراحات تطوير مستقبلي للمنتجات. فهي تحتاج فقط للنظر بشكل مختلف لعلمها المتخصص.

المؤثرون سيمتلكون رؤية واضحة -لكن ليست مثالية- لمواطن قوتهم. سيعترفون بمجالين أو ثلاثة للخبرة أو المهارة أو المعرفة كمجالات متطورة بشكل جيد وذات قيمة حقيقية للنقل. مستودع القوة هذا هو ما يعطيهم الثقة في المقام الأول لمحاولة التأثير، وهو ما سيرجعون إليه عندما يواجَهون بانتكاسات أو عوائق على طول الطريق.

سجّل نجاحك

كأطفال، فإن مواطن قوتنا شيء معترف به طوال الوقت. التلوين واختبارات الهجاء واليوم الرياضي: حتى الإنجازات البسيطة يتم الاعتراف بها والإشادة بها ومكافأة المجهود المبذول فيها. في سن الرشد، عادةً ما يذهب خير ما نقوم

به دون أن يلاحظه أحد، إلا إذا أنعم المولى علينا بمدير أو شريك دءوب بشكل استثنائي. تسجيل نجاحاتنا، ومعرفة ما وكيف ساهمنا فيها بالضبط، يرجع إلينا نحن بشكل كبير.

اسعَ للحصول على تقييم أداء من طرف ثالث مهما كلفك الأمر، أو أجرِ اختبارًا لتحديد نقاط القوة عبر الإنترنت (أحد أقوى الاختبارات ستجدها عبر موقع مارتن سيليجمان www.authentichappiness.sas.upenn.edu/Default.aspx)، لكن أيضًا يجب أن تحرص على أن تأخذ في اعتبارك الأشياء التي تفعلها بشكل يومي وتأتي بنتائج جيدة. احتفظ بسجل تفصيلي كتابي بقصص هذه النجاحات. كن دقيقًا: ماذا كانت الأفعال والتصرفات والعمليات التي نفذتها لتحقيق أهدافك؟

يساعدنا تسجيل النجاح بهذه الطريقة على فهم جذور أو أنماط الإنجاز التي قد تظهر فقط بمرور الوقت. وقصص النجاح تكون ذات قيمة خاصةً في أوقات الشدة؛ فهي تذكرنا بأننا نمتلك سجلًا للنجاح، وتمكنًّا من استرجاع ثم إعادة تنفيذ أنواع الإجراءات التي قد أوصلتنا للنجاح.

استغل نقاط قوتك

عادةً ما يكون الأشخاص المؤثرون ماهرين للغاية في إيجاد فرص جديدة لأنفسهم – ميادين جديدة ليزدهروا فيها. عادة ما يكون أساس ذلك هو الوعي الثاقب لأي نقاط قوة قابلة للنقل.

بنى مدير تنفيذي نعمل معه سلكًا مهنيًا خلال ٣٠ عامًا عارجًا على قطاعات متنوعة، مثل الاتصالات والمستحضرات الدوائية والسلع الاستهلاكية.

"أنا لا أتلقى أجرًا لتصميم المنتجات. أنا أتلقى أجرًا لبناء فريق ذي أداء مرتفع يطبق استراتيجيتنا ويحقق الربح. إنه عن التركيز الدءوب على الأرقام واختيار وتحفيز الموهبة المناسبة، وهما أمران أتميز فيهما للغاية. سواء كنا نبيع دواءً ذا رواج كبير أو بنية تحتية ذات حزمة عريضة؛ ففي نهاية المطاف لا علاقة لذلك بالموضوع. فأنا أؤمن بأن التنوع هو بهار الحياة، وقد قمت متعمدًا بالسعي وراء فرص متنوعة حيث بإمكاني تطبيق ما أمتلك من مهارات أيًا كانت".

بمجرد امتلاكك لنقاط قوة قابلة للنقل وسجِلًا لإنجازات ناجحة، يكون المفتاح

هو تعزيز وتطوير هذه القوى لفتح الطريق لفرص وتحديات جديدة. وبمجرد حصولك على سمعة جيدة عن فاعليتك عبر نطاق من الميادين، فسيكون باستطاعتك أن تصبح مؤثرًا جدًا بحق.

وظِّف آخرين لتعوض عن نقاط ضعفك

كل هذا ليس للإشارة بأنك لا تمتلك نقاط ضعف؛ فبالطبع لديك نقاط ضعف. لكن قضاء الوقت والمال في محاولة تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة قد تكون مسألة طويلة الأمد بشدة وليست أفضل استخدام لوقتك. في حين يمكنك الشروع في برامج تدريب ودورات جامعية، وقراءة الكتب أو الاستماع إلى نشرات صوتية، فإنه من غير المرجح أن يُحدِث رفع مستوى مهارة أو كفاءة من "ضعيف" إلى "متوسط" ارتفاعًا في قدرتك على التأثير. قد يكون من الأسرع أن تأتي بأشخاص يمتلكون المهارات التي لا تملكها أنت بكل بساطة.

شارك تيم الذي يعمل في مجال المأكولات والمشروبات هذه القصة:

"أفضل ما فعلت على الإطلاق كان إحضار مدير محترف. لا أملك استيعابًا للأرقام على الإطلاق - أنا أحب عملي وعندي شغف للمنتج لكني أريد أن أُترك وشأني لأنتجه. لكن كلما نما العمل، وجدت نفسي غائصًا أكثر في جداول البيانات والإحصاءات وبدأ ذلك في تدمير إبداعي. بدأ حماسي للعمل يتضاءل. لذلك كان إحضار إيلي (كمدير مالي) مهم بشكل لا يصدق. أستطيع أن أترك لها جميع الأمور المالية -لأن ذلك كان مجال تخصصها الحقيقي- وأستطيع أن أعود أنا لشغفي، وهو تعتيق المشروبات. ولم ننظر للوراء أبدًا".

الطموح إلى إنجاز ما هو غير منطقي قد يكون ضارًا للسمعة بشكل مميت. ولهذا السبب يدرك المؤثرون حدودهم، ويتأكدون من وجود فريق حولهم يسمح لهم بالاستفادة من نقاط قوتهم الشخصية المميزة لهم وترك الباقي لأشخاص آخرين.

ملخص ما سبق

يعلمنا عالم الرياضة المحترفة الكثير عن إدراك والاستفادة من نقاط القوة الرئيسية. عادةً ما يتمثل طريق النجاح في الرياضة في استغلال مهارة واحدة محددة، وإتقانها واستطاعة تنفيذها على أكمل وجه تحت ضغط شديد. لم يكن ديفيد بيكهام، على سبيل المثال، أعظم من يضرب برأسه الكرة في كرة القدم، ولا أعظم مراوغ. ولك غالبًا ما كانت تمريراته مضبوطة بالإنش، وبنى مسيرته المهنية اللامعة بالتنفيذ الناجح لهذه المهارة بالتحديد في الكرات الثابتة. من الملاحظ أنه في روايات كثيرة عن عبقريات رياضية، أنه يتم اكتشاف المهارات الشخصية المميِّزة مبكرًا، ويعمل عليها الرياضي بشكل قهري على مر السنين حتى يصبح هذا ما يُعرفون به. تذكر قذفة الكرة البطيئة لآر. إيه. ديكي أو الضربة التبديلية لكيفين بيترسون.

الدرس هنا أنه لا يلزم سوى نقطة قوة رئيسية واحدة، تتم ممارستها وإتقانها، لتجعل منك بطلًا.

يبدو أن عوامل النجاح الجوهرية هي وعي عالٍ بما تجيد فعله، ورفضك الانصراف لقضاء وقت أكثر من اللازم في محاولة تحويل نفسك لما لست عليه.

- هل يمكنك أن تسجل ثلاث نقاط قوة شخصية مميزة لك؟
- أين يمكن نشرها، بعيدًا عن سياقك الحالي؟
- من يعوض عن نقاط ضعفك النسبية بنقاط قوة مُكملة؟

٣٠ تحدث بشكل لائق

"*أرجوكم أن تقولوا العبارة كما نطقت بها أمامكم، بلسان هادئ؛ أما إذا تشدقتم بالألفاظ، كما يفعل كثير من الممثلين، فإني أفضل أن يلقي كلماتي منادي المدينة. كذلك لا تسرفوا في الإشارات، كمن بيده منشار ينشر به الهواء، بل استخدموا الاشارات برقة، حيث يجب عليكم وسط طوفان وعصف، وإذا جاز لي القول، إعصار مشاعركم أن تقوموا بضبط النفس حتى تخففوا من حدتها*". ويليام شيكسبير، هاملت

"*إذا تحدثت على الإطلاق، فتحدث بوضوح؛ نمق كل كلمة قبل أن تنطق بها*". أوليفر ويندل هولمز

"*تذكر ليس عليك فقط أن تقول الشيء الصحيح في المقام الصحيح، لكن ما هو أصعب كثيرًا، هو عدم ذكر الشيء الخاطئ في لحظة مغرية*". بينيامين فرانكلين

"*إذا عدت ثانيةً إلى الجامعة، فسأركز على مجالين، تعلم الكتابة والتحدث أمام جمهور. لا شيء في الحياة أهم من قدرتك على التواصل بفاعلية*". جيرالد آر. فورد

ليس منصفًا، لكنه حقيقي: يساوي الناس الثقة بالكفاءة، وانعدام الثقة بعدم الجدارة. إذا بدوت واثقًا مما تقوله، فسيفترض الناس أنك على علم بما تتحدث عنه. هذا يعني أن قدرتك على التأثير تستند بدرجة كبيرة على قدرتك على التواصل بثقة.

لقد أظهرت لي الـ ١٥ عامًا التي قضيتها كمدرب عرض أن لدى الناس عددًا مذهلًا من المفاهيم الخاطئة عندما يتعلق الأمر بتقييم ما يحدد التواصل الواثق.

يعتقد بعض الناس أنه يعتمد بشكل كامل على درجة صوتك: من يصرخ بأعلى صوت هو الذي على الأرجح سيحصل على مراده. يساوي آخرون التواصل الواثق بمفهوم "الكاريزما" المربك.

أنا أتبنى وجهة نظر مختلفة. يتلخص التواصل الواثق في الوضوح. عليك بتمرير رسالتك بلغة سهلة وبسيطة وخالية تمامًا من الترددات والاستطرادات التي عادةً ما تضعف مما نريد قوله. علينا أن نتحدث بشكل لائق. لا يعني ذلك أن نقتطع الشتائم، ولو أنها ستكون بداية جيدة. بل إن الأمر يعني أكثر أن نسعى جاهدين لحذف كل الضوضاء التي عادة ما تشوش على الإرسال في تواصلات علاقتنا الشخصية .

عند تصويري لأشخاص في جلسات تدريب، ويشاهدون أنفسهم على الشاشة في إعادة العرض، يكون رد الفعل المعتاد هو الدهشة: "لم أكن أعلم أنني أثرثر كل هذه الثرثرة..."، "لم يكن لدي فكرة أني أقول 'ممم' طوال الوقت..."، "لمَ أنظر إلى أسفل على ملاحظاتي؟".

كثيرًا ما نضر أنفسنا عندما نعكر رسالتنا بكل تلك التصرفات المشتتة. يتضخم التأثير في المحادثات الهاتفية، دون مساعدة لغة الجسد لتوفير سياق إضافي، حيث يكون للوضوح حتى أولوية أكبر.

أول جزء من الحل هو الوعي الذاتي. شاهد فيلمًا ما لنفسك وأنت تقوم بعرض. سجل محادثة هاتفية. وبمجرد إدراكك لعرَّاتك اللفظية، اسعَ إلى القضاء عليها واجعل حديثك واضحًا جدًا قدر الإمكان.

٤ اجعل وقفاتك غير مسموعة

تخيل المشهد. أنت في اجتماع مهم. جميع الأطراف الرئيسيين مجتمعون حول المائدة. الجميع مدعوون إلى تقديم أنفسهم وإعطاء انطباعهم الأول حول الوثيقة قيد المناقشة. يقدم الأشخاص الآخرون أفكارهم المنمقة، ثم تصبح كل العيون عليك. فما الذي سوف تتفوه به؟

"ممم... آرر... حسنًا، إنه إرر..." تتبدد قدرتك على التأثير على هذا الاجتماع بتلك الأصوات الخمسة.

من الطبيعي تمامًا، بالطبع، أن تتردد أحيانًا، وأن تكون أقل من البليغ. نظريتي

هي أن الـ "ممم" هي عقلك وهو يعمل في وقفة مسموعة -ميكرو ثانية من وقت التفكير- بينما يرتب أفكاره. ليس هناك شك، على الرغم من ذلك، من أن الإفراط في الـ "ممم" والـ "إرر" سيضعف من وقعِك وبالتالي من قدرتك على التأثير.

استبدل الوقفة المسموعة بأخرى غير مسموعة - فقط توقف. اجمع أفكارك في صمت. من الأسهل قول ذلك عن فعله ويتطلب ذلك انضباطًا حقيقيًا. قد يستحق ذلك حفظ السطر الأول من المكالمات الهاتفية أو من العروض -حتى طريقة تقديمك لنفسك- فقط لتتجنب تلك الافتتاحية المحبطة، "ممم... إرر...".

٤ تفهم أن الأقل يساوي الأكثر

لم يغادر أحد عرضًا وهو يقول: "لقد كان ذلك قصيرًا للغاية - كنت أريد أن أستنفد من وقتي أكثر من ذلك بكثير".

أعط الناس منصة، ولن يعرفوا في غالب الوقت متى يتوقفون. سوف يقولون أحيانًا، في لحظة وعي مبهرة، "قد أكون أتحدث خارج الموضوع هنا"، ثم يستكملون جذب انتباه الجمهور للعشر دقائق التالية لما هو أقل صلة حتى بالموضوع.

هل هذا أنت؟ إذا كانت هذه الحالة، فأنت تحتاج أن تتعلم كيف تقول الكثير بكلمات أقل. استقطع الأسئلة المتعددة والاعادات دون وعي والمقارنات أو النوادر غير ذات الصلة.

نحن نظن على نحو خاطئ أن أفضل استعراض للخبرة يكون خلال الكمية. نظن أنه، ما لم نُظهر، في تفاصيل تذهل العقل، بالضبط **كم** نعرف، فنحن نعرض أنفسنا لخطر الظهور كمحتالين. لا شيء أبعد من ذلك عن الحقيقة: من النادر جدًا للمؤثرين العظماء أن يكونوا ثرثارين. فهُم يتفهمون أن وقت الآخرين قيم مثل وقتهم، ويستطيعون التفرقة بين "ما يجب معرفته" وبين "من اللطيف معرفته"، وهم محررون قساة لموادهم الخاصة. إنهم يدخلون في صلب الموضوع، وبسرعة.

استخدم كلمات أقل؛ تحدث عن مفاهيم أقل؛ قم باستطرادات أقل. إذا أراد الناس معرفة المزيد، فسوف يسألون.

لا تُضعف رسالتك

إن نيتنا معقولة تمامًا: نحن نريد أن نكون مهذبين ولا نظهر كمتعجرفين. تكمن المشكلة في أنه، في الكثير من الأحيان، عند القيام بذلك نحن نقوم أيضًا بالتقليل من جاذبية رسالتنا.

استخدام تعريفات مثل "قد" و"ربما" و"احتمال" في حديثك دليل على انعدام ثقتك ويشجع الإنكار والمعارضة. أسوؤها جميعًا هي "فقط":

- "أردت فقط أن أوضح نقطة أن...".
- "ظننت فقط أنها ستكون فكرة جيدة لـ...".

توحي الكلمة بقلة الثقة والتردد، وهذا يدعو إلى عدم أخذ المتكلم بجدية.

بعض من هذا الاستخدام للغة ثقافي. البريطانيون، أمة مشهورة "بسياق حديث عالٍ"، معروفون بعدم قولهم ما يعنون، ويتركون الكثير للفهم الضمني أو التأويل. على سبيل المثال، قول، "ربما قد تود أن تلقي بنظرة أخرى على ذلك..." قد يُفهَم من قِبَل شخص ألماني أو أسترالي على أنه اختيار حقيقي. (ربما أود، وربما لا أود) بينما سيفهم شخص إنجليزي أنه من المطلوب توجيه كامل اهتمامه إلى الوثيقة، وبسرعة.

حتى خارج السياق الثقافي، يمكننا كثيرًا أن نضعف عن غير وعي من قضيتنا باستخدام كلمات وعبارات ضعيفة وغير ضرورية في حين سيكون من النافع أكثر أن تكون مباشرة. حتى حين تقديم أنفسهم، يتخذ بعض الأشخاص نبرة اعتذارية: "أنا ديفيد"، سمعت مرة أحد الأشخاص يقول عند بداية اجتماع، "أنتم على الأرجح لن تكونوا مهتمين بما سوف أقوله".

علامة منبهة أخرى على إنعدام الثقة هي عندما يبدأ الناس بالحديث بالرغم من حقيقة عدم إصغاء الآخرين في القاعة. المتحدث الواثق سيصر دائمًا على الهدوء قبل أن يبدأ: لديها شيء مهم لتنقله، فلماذا تفتح فمها إذا لم يعطها الناس انتباههم الكامل؟

يكون التأثير صعبًا للغاية إذا كان كل ما يتعلق بنبرتنا ومفرداتنا وسلوكنا يصرخ بأننا حتى لا نأخذ أنفسنا بجدية.

ملخص ما سبق

من الواضح أن الوقع والتأثير يرتبطان بشكل وثيق، ومن الصعب إحداث وقع إذا كنا ننتوي التخريب على أنفسنا. ابدُ واثقًا وسوف يصغي الناس. تكمن المشكلة في أننا كثيرًا ما ندخل في أنماط من الانهزام الذاتي في أسلوب تواصلنا حيث، دون أن ندرك، نُقيِّد بشدة فرصنا في جذب الجمهور. يمكن إصلاح ذلك، يمكن للثقة، بخلاف المعرفة أو المهارة أو الخبرة، أن تزوَّر. لغة الجسد المناسبة والنبرة المناسبة والاختيار الواقعي لما يُدرك وما يترك يمكنها خلق وسيلة اتصال منسقة ونافذة ولديها فرصة أن تكون مقنعة للجمهور المستهدف ومؤثرة فيهم.

- متى كانت آخر مرة رأيت أو استمعت لنفسك وأنت تقدم عرضًا؟
- هل يمكنك استبدال أي "ممم" أو أي عرّات لفظية بوقفة؟
- هل تستطيع محاولة استخدام جمل أقصر والدخول في صلب الموضوع بشكل أسرع؟

اقضِ على تعريفات مثل "قد" و"ربما" من قاموسك. لن يأخذك الجمهور بجدية إذا بدوت غير واثق من حقك في التحدث.

٣١

ابقَ نشيطًا

"يجب على الإنسان أن يكون قادرًا على أن يغيّر حفاضة، يخطط لاحتلال، يذبح حيوانًا، يقود سفينة، يصمم مبنى، يكتب قصيدة ذات أربعة عشر بيتًا، يسوّي حسابات، يبني حائطًا، يرد عظمة مُنخلعة، يمنح الراحة للمحتضرين، يأخذ أوامر، يعطي أوامر، يتعاون، يتصرّف وحده، يحلّ معادلات، يحلل مشكلة جديدة، يصنع سمادًا، يبرمج جهاز حاسب آلي، يطهو وجبة شهية، يحارب بكفاءة، يمُت بشجاعة. التخصُّص هو للحشرات". روبرت إيه. هاينلاين

"إن عارضات الأزياء اليوم بحاجة إلى أن يروّجن لأنفسهن، يفكّرن مثل سيدات الأعمال وينوّعن في مسيرتهن المهنية بالقيام بأشياء أخرى. هناك احتمالات ضئيلة جدًا في أن تصبح مجرد عارضة اسمًا مشهورًا في الوقت الحاضر". تايرا بانكس

"بإمكانك أن تحقق تقدمًا بفضل ميدالياتك فقط لوقت قصير. فقد تنتهي مسيرتك الرياضية في سن الـ٣٠، ثم تبدأ بقية حياتك". فرانكي فريدريكس، عدّاء أوليمبي

"أرفض أن أكون ممثلًا يقوم بنفس الأدوار، فأنا سأجرّب أي شيء طالما أنه مختلف، وصعب، وعمل شاق، ويتطلّب تنوّعًا كبيرًا". بيت بوستلويت

"فرص العمل هي كالحافلات، هناك دائمًا واحدة أخرى آتية". ريتشارد برانسون

أي أحد في الوضع السار لامتلاك ثروة ليستثمرها سيكون قد أُخبر مرارًا وتكرارًا: نوّع في محفظتك الاستثمارية. لا تحتفظ بكل مالك في الأسهم، هكذا سيقول لك الخبراء، لأن الأسهم مُتقلّبة بشدة. لا تحتفظ بكل مالك كنقود في مكانٍ آمن، لأن التضخّم سوف ينتقص من قيمتها تدريجيًا. لا تحتفظ بكل مالك في السندات أو الحسابات ذات الفوائد الثابتة، لأنك ستفشل في جمع رأس المال أثناء ازدهار

الاقتصاد. بالتنويع، تقتسم مالك بعض الشيء على أماكن عدّة ولا تصبح خاضعًا لصنف واحد فقط من الأصول.

يبدو هذا معقولًا أكثر بكثير فيما أبعد من عالم التمويل الشخصي. لماذا قد تقوم في أي وقت بوضع كل بيضك في سلة واحدة وتتعرض لخطر أنك قد تخسر كل شيء؟

حسنًا، يقوم مُعظمنا بذلك. يُصبح لدينا حدس غامض عن الشيء الذي نريد فعله في الحياة، ونقوم بإصرار بشق طريقنا وحدنا دون مساعدة أحد بدرجات متفاوتة من الحماس على مدار غالبية عمرنا الراشد. وبالنسبة لكل ما قيل عن محفظة المِهن، فإن فكر "الوظيفة الواحدة" -خاصةً في الوقت الذي تكون فيه الوظائف شحيحة- لا يزال منتشرًا حقًا. هذه استراتيجية ذات مخاطر عالية، رغم ذلك - والمخاطر مُتراوحة من التقادم إلى الذبول المعهود.

إن فعاليتنا، ومجالنا، وأقدميتنا قد تنتفع جميعها من نوع من استراتيجيات التحوط - من منهج قد يرى تأثيرنا يتفوق على الطرق المسدودة للمسيرة المهنية وإلى درجة ما يحمينا من التغيرات غير المتوقعة للسوق.

كيف يتوافق التنويع مع التخصص، موضوع فصل سابق؟ الفكرتان ليستا متناقضتين كما يبدو عليهما. على سبيل المثال، ريتشارد برانسون، الذي لا بد وأن إمبراطوريته التجارية من ضمن الأكثر تنويعًا اللاتي تم صنعها على الإطلاق، لم يقم فقط بـ"العمل كهاوٍ" بحقل الموسيقى قبل البدء في خط الطيران الخاص به؛ بل تفوّق فيه. وبعدما تفوّق فيه، تقدم خطوة للأمام: كانت هناك عوالم جديدة ليغزوها. ربما التنويع إذن هو في الواقع تخصص متسلسل - ألا تسمح لنفسك بأن تتقيّد بمجموعة مُحددة من المهارات أو مساحة واحدة من الخبرة، بل أن تبقى مُتقدّمًا بخطوة واحدة، متحرّكًا دائمًا.

إليك ثلاثة مجالات مُحتملة للتنويع بإمكانها التحسين من تأثيرك: التحديات، والخُطط، وتكوين العلاقات.

١ احتفظ بالتحدّي التالي نُصب عينيك بينما تقترب من حالة استقرار ما

العديد من المسارات الوظيفية، خاصةً تلك الأفضل راتبًا، تتطلّب مدة تدريب

طويلة. تُقضى السنوات في الدراسة والمُلاحظة والممارسة حتى يأتي اليوم الرائع عندما نكون مُؤهّلين للقيام بأيّما خططنا لفعله. إنها لمفارقة مثيرة للاهتمام، إذًا، أن الوصول أحيانًا لا يكون مُرضيًا مثل الرحلة. فبمجرد أن نتغلّب على بهجة "المرور" ونركز على مسألة تنفيذ ما عانينا بشدّة لكي نُحققه، تصبح هناك لحظة واضحة فاصلة: إمّا أن نختار أن نكون بحالة من الرضا بالوضع الراهن والذبول المُحتمل أو لدينا تحدٍّ إضافي وتجديد للنشاط.

أخبرنا شريك بشركة للمحاماة:

"لقد كنت أعمل كل هذا الوقت حتى أصبح شريكًا، مكرسًا كل تلك الساعات المجنونة. لقد كنت مُحفّزًا ومركزًا على ذلك لثماني أو تسع سنوات. وبعدها نجحت، ثم وهنت عزيمتي. وفكرت: "وماذا الآن؟". كان سقوطًا مفاجئًا حقيقيًا. ثم نظرت حولي إلى بعض زملائي المشاركين الذين بدا عليهم العجز والذبول ومولعين بالانتقاد كليةً وفكرت: 'هل ذلك أنا خلال عشر سنوات؟'".

يمكن تجنّب الرضا بالوضع الراهن بطريقة من اثنتين، كل منهما يتضمن درجة من التنويع. يجب أن تُستكشف تحديات جديدة بداخل الدور الوظيفي، أو أن يتم تصوّر حقائق بديلة.

اختار الشريك ذاته الاستراتيجية الأولى:

"لم أكن أريد أن أكون واحدًا من أولئك الحمقى العواجيز الذابلين أتسلم المال فقط. لذا، بمجرد أن شعرت أنني أعرف جيدًا كيف أفعل ما أريد، بدأت أبحث عن مسئوليات جديدة: مجال جديد كل عام. شاركت في توظيف الخريجين، ثم افتتاح مكتب جديد. أقوم بوعي بتغيير الدور الوظيفي كل عام لأحافظ على نفسي نشيطًا".

أحيانًا ما تكون تغيرات أكبر كثيرًا مطلوبة، أو مفروضة في حالة الرياضة الاحترافية، التي لا يوجد بها وقت كافٍ من أجل أداء الذروة. قام أحد الرياضيين المحترفين السابقين قصدًا بتطوير وظيفة موازية كطبيب نفسي، والتي أصبحت وظيفته الأساسية عندما انتهى مساره الوظيفي الرياضي.

"لم أكن أريد أن أكون واحدًا من هؤلاء المحترفين الحزانى الذين يعيشون على ذكرياتهم في دائرة حوار ما بعد العشاء. أنا حقًا مؤثر أكثر كطبيب نفسي بخلفية رياضية عمّا كنت سأكون عليه كشخص انقضى عهده في ملاعب التدريب".

نوّع من منهج عملك

نتحدّث عن الحاجة للترويج للنفس في مكان آخر بالكتاب. أيًّا كانت الطريقة التي تختارها لتفعل بها ذلك، فسوف تكون بشكل أساسي تقوم ببناء منهج عمل: وسيلة ما لتوصيل رسالتك لجمهورك المقصود، سواء كانت بداخل مؤسسة ما أو عبر الشبكة العنكبوتية العالمية.

من السهل أن تَعلق في نوع من السلوك الاعتيادي الممل أثناء ذلك. تذهب إلى نفس حفل الجوائز أو المناسبات بنفس الوقت من كل عام، على سبيل المثال، أو تكتب مُدوّنة لها قراء أوفياء، لكن خاملون.

بتنويع الوسائل التي تستخدمها للترويج لنفسك، ستكون لديك فرصة أكبر لتأسيس ملفّك واكتساب مجال أكبر. لذا فقد يقوم الحاضر المُداوم للمناسبات باستكشاف عالم التواصل الاجتماعي. قد تجد إحدى المُدونات فائدة حقيقية في التفكير في أن تُنظّم مناسبة من أجل قرائها، أو في التفكير في أن تكتب في منشورات الزوار في مُدوّنَة أخرى. ربما يجب على مذيع النشرة الصوتية أن يجرب الفيديو، أو يجرب أحد نجوم اليوتيوب كتابًا إلكترونيًا.

كلما كان منهجك الترويجي أكثر تنويعًا، كان من المحتمل أن يصبح جمهورك أشمل.

ابحث عن دوائر نقاش متعددة

من النادر أن تجد شخصًا مؤثرًا، حتى على مستوى المكانة الأقدم، لا يعتمد على رأي شخص آخر من وقت لآخر. هذا لا يعني أن أولئك الناس لا يثقون بأحكامهم الخاصة، فقط إنهم حكماء بما يكفي ليدركوا أن رأيًا ثانيًا قد يكون نافعًا فيما يخص توضيح قرار ما أو مسار عمل.

تأتي الصعوبة عندما تُصدر كل دوائر النقاش نفس الرأي. ذلك قد يوحي بمسار مُغلق، حيثما يتم إسكات الأصوات المعارضة. كانت مارجريت تاتشر تُقيّم بشكل معروف وجهًا جديدًا ما بأن تسأل "هل هو واحدٌ منّا؟". إذا كانت الإجابة بالنفي، كان من المُستبعد أن يُقبل المُستجد إلى مكانها السري الخاص. هذه الاستراتيجية في النهاية عزلتها عن الرؤى الحقيقية لحزبها إلى أن أصبح هناك القليل الذي استطاع تابعوها فعله لإطالة فترة بقائها في داوننج ستريت.

ابحث عن النصيحة من جماعة من أوسع ما يمكن. ذلك لا يعني أن عليك أن تتقبل النصيحة أو تعمل بها. لكن التأثير، مثل أي شيء آخر، يصعُب الحفاظ عليه في مكان يخلو من كل شيء. كانت الأجيال السابقة حكيمة في ذلك: كان مُهرّج البلاط يُعطى رخصة في العصور الوسطى لكي ينتقد سيده بشدة، حتى تتم حماية البلاط من التملّق المُطلق.

"دائمًا ما أحكم على المدير التنفيذي الجديد من الرفقة التي يعاشرها"، يقول مراقب متمرّس لمكاتب الإدارة في لندن. "إلى أي مدى يستشير؟ إن أسوأ قرارات العمل في السنوات العشر الأخيرة قد اتخذها أناسٌ إمّا لم يستشيروا على نطاق واسع بما يكفي أو استشاروا فقط نظراءهم من الناس".

ملخص ما سبق

كائنات جُبلت على العادة، نميل إلى الالتزام بما نعرفه، لكن فيما يخص المسيرة المهنية فهذه استراتيجية خطرة. بعض الخطط الوقائية هنا وهناك، احتفاظًا بالآراء ووجهات النظر مُتاحة، يبدو وكأنه يمنح فرصة لكي يكون التأثير مصانًا خلال فترة طويلة من الوقت بدلًا من أن تصبح ضحية للبدع والتقليعات.

ما يبدو معقولًا بالنسبة لأمورك المالية لديه أيضًا ميزة واستخدام في مسيرتك المهنية وعلاقاتك وحياتك الأشمل.

- ماذا ستفعل إذا اختفى دورك الوظيفي غدًا؟
- كيف يمكنك أن تمدّ منهج عملك الترويجي؟
- إلى أي درجة تتباين مصادر نُصحك التي تتجه إليها في أوقات الشدة؟

٣٢ لا تتوقع أن يكون العالم منطقيًا

"عندما نتعامل مع الناس، فلنتذكر أننا لا نتعامل مع كائنات منطقية. نحن نتعامل مع كائنات عاطفية، كائنات يملؤها التحيّز ويُحفزها الكبرياء والزهو".
ديل كارنيجي

"لا توجد هناك أية أدلّة على الإطلاق أن الرجال أكثر عقلانية من النساء. كل من الجنسين يبدو غير عقلاني بشكل متساوٍ". ألبرت إيليس

"تسعة أعشار التكتيك ثابتة، وتُدرّس في الكتب: لكن الغُشر اللاعقلاني هو مثل طائر رفراف متحرك بسرعة عبر البِركة، وذلك هو اختبار اللواءات". تي. إي. لورانس

"عندما تهدأ حدّة المذهب العاطفي، سيبحث الرجل الذي اعتاد على الاستنتاج على أسس عقلانية لصالح المبدأ الذي يجده في نفسه". بيرتراند راسيل

"لو كان العالم مكانًا منطقيًا، لامتطى الرجال الأحصنة من جانب واحد". ريتا ماي براون

تخيّل أنك قد قررت أن تخسر بعض الوزن. فقد كنت تقف على الميزان بفزع متزايد لمدة من الوقت والآن هو وقت التصرّف. تستثمر في أحدث كتاب نظام غذائي حقق أعلى مبيعات وتقرؤه من الغُلاف للغُلاف. وفي المرة التالية التي تذهب للتسوّق، تمتنع عن كل الأشياء السيئة وتملأ عربة التسوق بالفاكهة والخضراوات. أخبرك الكتاب كل شيء عن الاستهلاك الحراري و، بالإضافة إلى بيانات عن سنك ووزنك الحالي، تستنبط كم من السعرات يوميًا سيكون حدّك الأقصى. البيانات منطقية وواضحة ومُقنعة: تناول هذا العدد من السعرات الحرارية لا

أكثر، جنبًا إلى جنب مع مقدار معين من التمارين، وسوف تخسر وزنًا.

يمرّ الأسبوع الأول - ببطء. بإمكانك تحمّل البيضة الوحيدة المسلوقة للفطور. حساء القرنبيط لذيذ فعلًا في المساء. تخبر نفسك أنك حتى لا تفتقد تلك الزيارة لمتجر الشطائر في وقت الغداء الذي كان يُقسّم يومك. تمامًا كما تنبّأت البيانات، تفقد بضعة أرطال أسبوعيًا.

لكن بعد ذلك يصبح الطقس أكثر برودة ويكون لديك على وجه الخصوص أسبوع شاق بالعمل. في صباح ما لا تعمل سيارتك. بحلول مساء الجمعة، يقول رفيقك إنك تبدو وكأنك تحتاج إلى الترويح عن نفسك. وجبة خارجية بالمنزل وعصائر ستفي حتمًا بالغرض.

البيانات منطقية وواضحة ومُقنعة. هناك سعرات حرارية في الطعام والشراب المعروض مساءً أكثر مما يسمح لك نظامك الغذائي أن تأكله في أسبوع، ناهيك عن في يوم. كتاب النظام الغذائي واضح إلى حد كبير: الأمر كله يتعلق بالانضباط. التزم بقوانين بسيطة واحصد المكافأة الحتمية... لاحقًا في تلك الليلة، فاقد لرشدك ومنتفخًا بطعام صيني، تفكّر مليًا في أنك كنت تستحق مكافأة تمامًا، فما المغزى من كونك جائعًا وغير سعيد، وأنه من الواضح أن هذا لم يكن الوقت المناسب للتفكير بخسارة الوزن...

لسنا كائنات منطقية تمامًا. تقودنا عواطفنا بشكل متكرر. لقد أُشير إلى أن كل شراء نقوم به يتم بشكل كبير بناءً على الفِطرة، ويُبرر لاحقًا برؤية انتقائية للحقائق.

ثم، بالرغم من الأدلة المُحبطة للعروض التقديمية التجارية التي لا حصر لها، ليس بإمكان أحد أن يأمل في أن يؤثّر بشكل فعّال بالاعتماد على المنطق وحده. إنه المزج بين المنطق والعاطفة الذي يفي بالغرض.

نوّع المُحفّزات

يزعم هوارد جاردنر، مؤسس نظرية الذكاءات المُتعددة، أن هناك ثمانية ذكاءات: بصري، وذاتي، واجتماعي، وحركي، ومنطقي، وبيئي، وموسيقي، ولفظي. سواء كنت تتفق مع كل الفئات أم لا، فمن الصعب أن تقاوم فكرة أن انتباهنا يؤسر أفضل بمُحفزات متعددة بدلًا من مجرد المنهج القديم ذاته. يتعطّش الناس إلى التنوّع.

عمليًا، هذا يعني أنه، على الرغم من أنك ربما تحب نبرة صوتك، فإن جمهورك غالبًا يُفضّله بجرعات محدودة. التشجيع على التفاعل في الاجتماعات والمكالمات يجعل أصواتًا أخرى تشارك. توزيع رسومات ومخططات بيانية، وحتى صور، يجعل الجزء البصري في المخ منشغلًا.

يمكن للدعائم أن تكون نافعة. يمكن أن يكونوا عينات ونماذج، أو شيئًا يتم تذوقه أو حتى شَمّه - لقد عرفت متاجرنا منذ وقت طويل كيف تستخدم الرائحة المُغرية للخُبز المخبوز لتوّه. أي شيء يستطيع أن يجعل تفاعلك يقبع في الذاكرة وأقل مللًا من المحتمل أن يسبب نتائج جيدة في الاندماج المُحسّن.

"أنا حقًا أحب الخَبْز" يقول رود، مدير بيع بالتجزئة، "وبدأت لتوّي في الاعتياد على إحضار بعض الكعكات لاجتماعنا الإداري الشهري. كانت الاستجابة جنونية: أخبرني الناس فعلًا بأنهم يتطلعون إلى الاجتماعات، وكانت نبرة أصواتهم عادة مُتفائلة وإيجابية. أنا لا أنسب كل ذلك لروعة كعكات القوالب الخاصة بي، لكن يبدو أنها بدّلت الحالة المِزاجية!

تأمل تقبّلهم لرسائلك

بسبب الهوس برسالتنا وتعقيدات حُجّتنا، أحيانًا ما نهمل حقيقة أن مجهوداتنا للتأثير تهدمها عوامل خارجية. لكي يتلقّوا ويفهموا رسالتك، يحتاج أي جمهور أن تكون البيئة المحيطة مناسبة.

توقيت اليوم يلعب دورًا. أتريد أن تُصيب عندما تكون مستويات الطاقة في أوجها -مثلًا صباح يوم الاثنين- أو عندما تكون المقاومة في أدناها - مثلًا مساء يوم الجمعة؟ ومُختَلف الناس يكونون في أقصى قدراتهم على التقبّل في أوقات مُختلفة.

"كان يُضايقني دائمًا عندما يأتي الناس إلى مكتبي ويبدءون حديثًا عميقًا بنّاءً في الساعة الرابعة من يوم الأربعاء عندما كان أي حد يعرفني يدرك أن ذلك اليوم كان الوحيد الذي كنت آخذ فيه أطفالي من المدرسة وكنت حقًا حريصًا على الخروج في الوقت المناسب. لذا كان الناس يَتلقّون اهتمامًا ضئيلا".

سوف يتأثر بعض الناس بقدر الإضاءة الطبيعية في حجرة ما، أو نقصها. وسيكون آخرون حسّاسون لدرجة الحرارة - فحين يشعرون بالحر الشديد يبدأ المخ بالتشوّش ويُقدّم التركيز تنازلاته.

إذا كنت تريد نتيجة مُبشّرة، يمكنك أيضًا أن تُولي بعض الانتباه للتأكد من أن جمهورك مستعد لكي يشارك في رسالتك، ويَنصبّ ذلك أحيانًا على عوامل بيئية بسيطة.

٤ ركز على ما يُحتمل أن يخسروه

من ضمن الاكتشافات المهمة الكثيرة التي قام بها دانيال كانمان -مؤلف ***Thinking Fast and Slow*** (٢٠١١) الأعلى مبيعًا- هو فهمه لسيادة الظاهرة اللاعقلانية نهائيًا لكره الخسارة. في الواقع، تقترح هذه النظرية أن الناس يُحبّذون ألّا يخسروا الـ١٠٠ جنيه استرليني التي في جيوبهم بدلًا من كسب ١٠٠ جنيه استرليني من مصدر آخر. إننا نضع قيمة أكبر للأصل الذي بحوزتنا من أصل مُساوٍ في مكان آخر.

إن النتائج المترتبة على عاقبة التأثير هذه عميقة جدًا. ففي حين أننا قد نقوم عادة بتكريس قدر كبير من وقتنا لإقناع الناس بفوائد منتجنا أو استراتيجيتنا أو اختراعنا الجديد، محاولين اجتذابهم إلى احتمالية وجهة جديدة أفضل، ربما تشير دراسة كره الخسارة إلى أننا قد نكون أفضل حالًا إذا نظرنا إلى مخاطر البقاء حيثما نكون. فما علينا خسارته ببقائنا حيث نحن أكثر فاعلية مما يجب علينا اكتسابه بالقيام بالتغيير. إذا كنّا سنؤثّر حقًا، علينا أن نعرف ما هو أكثر شيء يقدّره الناس، وبعدها نوضّح كيف يُحتمل أن يخسروه. هذا قد يغيّر وتيرة الكثير من مجهودات التأثير، والذي يوجّه تركيزًا شديدًا بشكل خاطئ على تحفيز جمهور ما بدلًا من إقلاقهم.

ملخص ما سبق

هذه مساحة تُحيّر وتُحبط الكثير من المُحترفين، خاصةً هـؤلاء الذين لديهم خلفية تقنيّة. لا يعمل العقل البشري وفقًا لخطوط مستقيمة، خطوط منطقية. كمؤثرين، بإمكاننا إمّا أن نتقبّل هذا ونضمن أن ننتبه إلى الوسائل غير المنطقية، الغريبة والمثيرة تمامًا للغضب التي من المحتمل أن يستجيب بها جمهورنا إلينا، أو نستمر بتقديم حُجج من المنطق الخالي من الأخطاء التي بشكل ما لا تنجح.

- ما المحفزات الأخرى التي يمكنك استخدامها لكي تقوم بالجذب، غير كلماتك الخاصة؟ صورك؟ دعائمك؟
- أي وقت ومكان يُحتمل أن يضمنا أقصى قبول لرسالتك؟
- ما الذي قد يخسره جمهورك إذا لم يتفق مع اقتراحك؟

٣٣ تعلّم التفاؤل

"عندما يُغلق أحد أبواب السعادة، يُفتح آخر؛ لكننا غالبًا ما ننظر طويلًا إلى الباب المُغلق حتى إننا لا نرى ذلك الذي فُتح لنا". هيلين كيلر

"المتشائم يرى الصعوبة في كل فرصة؛ المتفائل يرى الفرصة في كل صعوبة". وينستون كارشيل

"إذا رسمت في ذهنك صورة من التوقعات البهيجة والسعيدة، فإنك تضع نفسك في حالة تؤدّي إلى هدفك". نورمان فينسينت بيل

"أشياء قليلة في العالم أكثر قوة من دفعة إيجابية. ابتسامة. كلمة متفائلة والأمل. عبارة 'يمكنك النجاح' عندما تكون الأشياء صعبة". ريتشارد إم. ديفوس

"سبب أننا جميعًا نحب أن نكوّن فكرة جيدة جدًا عن الآخرين هو أننا جميعًا نخاف على أنفسنا. إن أساس التفاؤل هو الذعر المطلق". أوسكار وايلد

إن القدرة على التعافي السريع أصبحت تُلاحَظ كصفة رائجة للقادة. غالبًا ما يُطلب منّا أن نُصمّم ورَش عمل حول هذا الفكر، ربما بسبب أن القادة أنفسهم يحبون ارتباط الكلمة بالصلابة المشابهة للجرانيت، هزيمة التغيرات غير المُتوقعة للحياة اليومية بجرأة والشجاعة عند الشدّة.

عندما نُحلّل القُدرة على التعافي السريع، رغم ذلك، نجد أن أحد عناصرها المهمة هي التفاؤل. هذا هو الوقت الذي تميل فيه تصميمات ورش العمل الخاصة بنا إلى أن تُرفض أو تُصدّ. إن التفاؤل، بالرغم من العمل طويل الأمد والرائد لعلماء

النفس الإيجابيين، لا يزال يعتبر مفهومًا محل شك، تافهًا لديه القليل ليمنحه لعالم العمل المُقلق.

ورغم ذلك، فإن طريقة التفكير المُتفائلة تساعد فورًا أحدًا ما كي يبرز من بين الحشود. إن المتذمّرين، وكثيري الشكوى والذين دائمًا يتوقعون أسوأ النتائج، هم دائمًا من ضمن الأغلبية، أينما يتجمّع البشر. على نحو كافٍ، معظم المؤسسات -خاصةً بعد الأزمة المالية- لديها فرق كبيرة مُخصصة لتقييم المخاطر؛ لا نسمع غالبًا عن فرق تجوب الآفاق بحثًا عن فرصة. اختلال التوازن هذا يُقدّم فرصة للمتفائل: فهو منظور منعش بإمكانه اكتساب القبول بسهولة، شريطة أن يكون له أساس قوي في الواقع.

نوع التفاؤل الذي نتحدث عنه هنا ليس بالخيال الوهمي أو "حماسًا شديدًا لاعقلانيًا". إنها القدرة على امتلاك عقل مُتفتّح للإمكانية والاحتمال، والذي بدونهما يكون التقدّم مستحيلًا. و"التفاؤل العقلاني" هو عادةً نتيجة مواجهة عقبات عديدة في الحياة واكتشاف أنه، في أغلب الأحيان، يمكن إيجاد حلول.

أخبرنا أحد المديرين التنفيذيين:

"لم أؤيّد أبدًا نهج التشجيع الإيجابي المُفرط في الإدارة. لكن في نفس الوقت لا يجب عليك أن تنسى أبدًا الدور الذي يلعبه الأمل في تحفيز الناس. من المهم أن تكون قادرًا على توضيح سبب أن الغد سيكون أفضل من اليوم، وأن يشعر الناس بأنهم على طريق تنمية من الممكن أن يأخذهم إلى المستوى التالي. لذا فالرسالة المُتفائلة تتعلق كلية بالـ "أين"، وتحتاج لأن تُلطّف بالرسالة الواقعية التي تتعامل مع الـ "كيف".

٥ تجنّب حديث النفس السام

كيف تستجيب للأخبار السيئة أو النقد المُزعج؟ لقد دُهشنا، عند العمل مع إحدى المؤسسات، باكتشاف مدى التفسيرات التي قد يقدّمها مُختلف الأشخاص لنفس تقييم الأداء. أحد المديرين الأكثر قدمًا صاحب الـ ٢٠ عامًا الفريدة من الخبرة كان يُعرف عنه تقييم مستندات موظفيه الأحدث بملاحظات مُختَصَرة مُقَلّلة من القدر مثل: "بإمكانك أن تفعل أفضل من ذلك! يبدو كمقال مدرسي - ادخل في الموضوع أسرع من ذلك!".

علّق الموظف الأول الحديث:

"أنا مُعتاد على ذلك. ليس لديه الوقت لكي يُجمّل تقييمه للأداء، وصراحةً أنا سعيد لأنه يبذل المجهود ليقرأ كل ما أقوم به. هو منشغل، وهو يوضّح وجهة نظره، وأنا أتقبّلها وأحاول أن أقدّم ما يريده منّي في المرة القادمة".

قارن هذا مع استجابة الموظف الحديث الثاني:

"إنه لا يحبني، هذه هي خُلاصة الأمر. هو يختصني بمثل هذا النوع من الأشياء النابذة. إنها مُحاولة مُتعمّدة للتقليل مني. لن أصمد هنا طويلًا، هذا واضح للغاية".

مجموعة من التفسيرات المُحتملة هي، بالطبع، ممكنة، لكن ماذا سيكون ردّك الغريزي؟ هل تميل إلى أن ترى الأمر ككارثة - بعبارة أخرى، تضع أسوأ تفسير ممكن للأحداث؟ أم أنك مُتروٍّ أكثر، ربما تبحث عن توضيح إذا كنت غير واثق من القصد الذي وراء النقد؟

حديث النفس السام هو أحيانًا أساس الاحترام الضئيل للذات. يوفّر الأشخاص المؤثرون طاقتهم من أجل خوض معارك مع خصوم حقيقيين بدلًا من إحباط أنفسهم. ما تقوله لنفسك عندما تكون في الطرف المُستقبِل للنقد أو البلاء هو حاسم - ولدرجة ما يحدد طريقة تفكير متفائلة أو متشائمَة. هناك ما يكفي من الناس الذين، عندما يُعطون الفرصة، سوف يحبطونك. فلماذا تزيد عددهم؟

٥ ساعد آخرين ليروا الإمكانيات والقوى الكامنة بداخلهم

أثناء البحث من أجل هذا الكتاب، سألنا أشخاصًا قابلناهم عن الأفراد الذين كانوا الأكثر تأثيرًا في حياتهم. كنا نتوقع تنوّعًا كبيرًا في الحكايات، بافتراض أننا كنا نتحدث مع كل الأعمار والمراحل والثقافات. في الواقع، كانت هناك فئتان من "المؤثّر" تبدوان وكأنهما تخترقان كل الحواجز: المُعلّم الذي نقل الحكمة أو البصيرة بطريقة بنّاءة؛ والمُدرّب الذي تبدو أعظم عطاياه هي جعل المُتدرّبين مدركين لقدرات لم يكونوا يعرفون أنهم يمتلكونها.

إن حديث النفس السام الذي ناقشناه بالأعلى ليس، بالطبع، مُقتصرًا عليك.

إنه متفشٍّ كالوباء، خاصةً لدى الأفراد أو الثقافات ذات الإنجاز العالي. يمكنك مساعدة الآخرين على أن يكونوا أكثر تفاؤلًا عن أنفسهم دون أن تكون معبّرًا عن مشاعرك بشكل صريح أكثر من اللازم: اطلب من الناس فقط أن يضعوا في اعتبارهم مدى خياراتهم عندما يتحدّثون عن أنفسهم باستخفاف. مثلًا:

- "أنا أمضي بلا هدف..." حقًّا؟ أين تحب أن تكون؟ ماذا يمكن أن تكون أول خطوة نحو الوصول إلى هناك؟
- "لست جيدًا بما يكفي..." هل هذا صحيح؟ جيدًا بما يكفي من أجل ماذا؟ كيف يمكن لـ "جيد" في الواقع أن تبدو؟

إن مساعدة أشخاص آخرين على أن يدركوا أولًا ثم يأخذوا بعد ذلك خطوات نحو تحقيق المُنتظر لهم أمر شديد الأهمية، وكما تُظهر أبحاثنا، نادرًا ما ينسى. لاحظ أن التدخّل هنا لا يُقصد به أن تحل مشكلات أشخاص آخرين أو تعطيهم تربيتة مُسكّنة على الظهر؛ بل هو يخص مساعدتهم على إدراك أنهم لديهم خيارات، وهي الخطوة الحيوية الأولى في سبيل محاربة "الضعف المُكتَسَب".

اجمع قصص كفاحك

ليس هذا الوقت ولا المكان للجدال عما إذا كان الناس يولدون أو يصبحون متفائلين. ما هو حقيقي بلا ريب، رغم ذلك، هو أن التفاؤل يمكن أن يتم العمل عليه، حيث يمكن للاستجابة المتشائمة، مع التدريب، أن تتم مقاومتها وعكسها. بشكل مثير للاهتمام، إحدى أكثر الأدوات قوة في المساعدة بهذه العملية هي ليست إحدى الاستمالات الغامضة لقوة التفكير الإيجابي، لكنها تصنيف محدد جدًا لسجلك الخاص بإنجازاتك في التغلّب على البلاء.

إن "قصة الكفاح" هي بيان عن كيفيك تخطيك الصعوبة أو التحدّي في حياتك بنجاح، ماذا كانت العقبات، وماذا كانت العواقب المُحتملة، وكيف تمكنت، رغم الصعاب، من النصر؟ جميعنا لدينا هذه القصص؛ الأمر فقط هو أن الحياة تمضي، وننسى أمرها. إنها تحتوي على قوة عظيمة، رغم ذلك؛ حيث إنه في هذه القصص نجد الأساس المنطقي للتفاؤل — الأساس الذي يمنع المُتفائل من أن يكون منبوذًا كحالم مُنعزل.

ذكّر نفسك بتلك الأوقات عندما نجحت رغم الصعاب. وحتى الأفضل من ذلك،

أن تحتفظ بدفتر يوميات تسجل به عندما تمر بفترة من البلاء في حياتك. سجّل كيف يتحول اليأس عبر الوقت إلى إصرار، الظلام إلى نور. شارك هذه القصص.

إن قصص الكفاح هي مثل تراب الذهب في عرض تقديمي ما، وغالبًا ما سوف تكون الشيء الوحيد الذي سيستجيب له الناس ويتذكّرونه.

طريقة التفكير التفاؤلية ليست نتاج الاعتقاد بصحة أمر ما لمجرد رغبة المرء: إنها نتيجة المرور بتجارب سيئة للغاية والخروج منها إلى الجانب الآخر. يساعد التفاؤل على التأثير في الآخرين، لأن الناس تُلهمها هذه القصص؛ بمعرفة أنهم ليسوا وحدهم في بلائهم، وأن من الممكن تخطّيه.

ملخص ما سبق

إن التفاؤل أمرٌ مُعدٍ. عبّر عنه، وسيشعر متابعوك بالإلهام. اربط بينه وبين خبرات حياتك الخاصة المُشاركة بحرّية، وسوف تصبح معروفًا كصادق، وشجاع، وواقعي. أظهر لمتابعيك أنهم لديهم سبب بداخل أنفسهم للتفاؤل، وسيمكنك الاعتماد على دعمهم مدى الحياة. لا ترفضه؛ التفاؤل ضروري من أجل التقدّم.

- كيف تتحدّث إلى نفسك؟ وعلى وجه الخصوص، إلى أي درجة تكون قاسيًا على نفسك عندما يتم انتقادك أو عندما تفشل؟ هل يمكنك تحقيق بعض التوازن؟
- متى كانت آخر مرة ساعدت فيها أحدهم ليتعرّف على خياراته؟ إلى أي درجة أنت معتاد على الحالات المزاجية الأكثر قتامة للأشخاص الآخرين: اليأس أو القنوط أو الخوف؟
- أخبر أحدهم عن وقت ما في حياتك تخطيت فيه بلاءً بنجاح. ما الدروس التي كانت في تلك التجربة من أجل الأوقات الصعبة التي لم تأتِ بعد؟

٣٤

أتقِن الانطباعات الأولى

"*لقد تعلّمت أن الناس سينسون ماذا قُلت، الناس سينسون ماذا فعلت، لكن الناس لن ينسوا أبدًا كيف جعلتهم يشعرون*". مايا آنجلو

"*يستغرق الأمر ٢٠ عامًا لبناء سمعة ما وخمس دقائق لتدميرها. إذا فكّرت في ذلك، فستفعل الأشياء بطريقة مختلفة*". وارين بوفيه

"*لا تستبقِ سلوكك الأفضل من أجل مناسبات خاصة. لا يمكن أن يكون لديك مجموعتانِ من الأخلاق، قاعدتان اجتماعيتان - واحدة من أجل هؤلاء الذين يُعجبونك وتريد أن تبهرهم، والأخرى من أجل الذين تعتبرهم غير مهمّين. يجب أن تكون كما أنت لكل الناس*". ليليان إيكلر واتسون

"*إن الأشخاص السطحيين فقط هم من لا يحكمون بالمظاهر*". أوسكار وايلد

إن إيان صانع صفقات ناجح معه وصفة غير محتملة للنجاح. جزء مهم في عمله بعالم الأسهم الشخصية هو أن يصبح مُتآلفًا مع المديرين المالكين للشركات العائلية. تمتد هذه الشركات غالبًا لأجيال في الماضي، لذا فهناك قدر كبير من رأس المال العاطفي الذي استُثمر فيهم، وإذا كان إيان سيُقنع عائلة ما أن شركته هي الشركة المناسبة ليدخلوا معها في شراكة بينما تتطلّع الشركة للانتقال إلى مرحلتها التالية من التطوّر، سوف يحتاج إلى أن يبني ثقة، وبسرعة.

"هؤلاء الناس غالبًا ما يراودهم الشك العميق حيال من يعتبرونهم من أنواع الأشخاص التي تنتمي للمدينة" هكذا يشرح. "فهناك غالبًا بعض العدائية في الحجرة عندما نلتقي للمرة الأولى. على مر السنين، اكتشفت شيئًا صغيرًا يبدو أنه يصنع فرقًا كبيرًا. ففي بداية الاجتماع، بعدما نكون قد تصافحنا وتبادلنا

المُجاملات، أقوم بخلع سُترتي. في كثير من الأحيان أقوم برفع أكمام قميصي. أول مرة فعلت ذلك، كان في منتصف الصيف في يوم شديد الحرارة بحجرة دون تكييف. لكن بعد ذلك، أخبرني الرجل الذي كنت أتمنى استمالته إلى أي مدى وجد هذه اللفتة البسيطة فعّالة - قال إنه شعر وكأنما كنت أُوصّل له "سأتعامل مع هذا الأمر بشكل عملي ومُباشر، أريد أن أتّجه مباشرةً للعمل". كان الأمر في البداية بالصدفة كليةً، لكنني الآن أستخدمه بشكل مقصود في أحيان كثيرة. وقد قال آخرون: "مهلًا، هذا الشيء الذي تفعله بالسُترة، يرسل النوع الصحيح من الإشارات...".

يُعطي البحث نطاقًا من الإجابات لكم من الوقت يستغرق الأمر أحدهم حتى يقوم بالحكم عليك بناءً على انطباع أول، لكن الفكرة الرئيسية الإجمالية ثابتة إلى حد كبير: نحن نقصد ثواني بدلًا من دقائق. اخفق في البداية وستكون معركة تتطلب جهدًا كبيرًا حتى تبقى مُستمرًا في الحوار، ناهيك عن أن تكون مُؤثرًا.

بالطبع، هذه الأشياء تصل بك فقط إلى حد مُعيّن: إذا لم تكن تعلم ما الذي تتحدث عنه، فسوف تُكشَف حتى إذا أعطيت انطباعًا أولًا رائعًا. لكن كثيرًا ما لا ننتبه بالشكل الكافي للـ"رأي العام" عن الانطباعات الأولى - وبقيامنا بذلك تفُوت علينا حيلة ما فيما يخُص وضع أنفسنا من أجل النجاح.

٥ ابْدُ ملائمًا للدور

منذ سنوات مضت قُمت بتحليل مُقارن عن الانطباعات الأولى بين شركة محاسبة وعملائها. أي العناصر، كما سألت، كانت مهمة بشكل جاد بتفاعُل مبدئي ما؟ كانت أجوبة المحاسبين متوقعة بشكل كافٍ: المعرفة بالمضمون، الإلمام بالصناعة، الإتقان التقَني. تخيّل مُفاجأتهم عندما طالعوا أجوبة العملاء: الأعلى في القائمة كان "الزي عالي الجودة". تساءلت عبر الحجرة عن آخر مرة فكّر الأفراد في ملابسهم واستثمروا في بعض الملابس الجديدة للعمل. كانت هناك بعض النظرات المُرتبكة قبل أن تعترف الأغلبية أن ذلك كان أمرًا يعطونه القليل من التفكير، وأن معظمهم ربما كانوا يرتدون الزي العملي ذاته منذ أربع سنوات ماضية الذي كانوا يرتدونه ذلك اليوم.

سواء أعجبنا ذلك أم لا، فإن انطباعات الناس عنّا مُوجّهة جزئيًا بما نرتديه. هذا يتضمّن الجودة والمقاس واللون الخاص بملابسنا، لكن كذلك ما إذا كنّا نختار أن نتأقلم أو نتميّز. بالنسبة للنساء، يكون الاختيار -نظريًا على الأقل- أكثر

شمولًا منه بالنسبة للرجال. لكن هل تستخدم ذلك الاختيار؟ وما مدى اعتيادك على قوانين الملبس الخاصة بالعملاء؟ هل تُأقلِم ما ترتدي طبقًا للموقف، أم أنه موضوع لا يطرأ على ذهنك؟

كُن واثقًا: حتى لو أنك تدّعي ألّا تلاحظ الذي يرتديه الأشخاص الآخرون، فسيكون زملاؤك وعملاؤك على دراية بأنك لم تشترِ بدلة جديدة منذ سنوات.

تجنّب خطأ المُصافحة

هل تذكُر أن كنت بالطَرَف المُستقبل لمن يُهشّم الأيدي بمصافحته؟ ماذا عن المُصافح صاحب الأيدي المُبتلّة؟ من المُحتمل أن تكون قد شكّلت ردّ فعل سلبيًا فوريًا في كلتا الحالتين، بغضّ النظر عن الحديث الذي تلاهما. بالتأكيد، أجرى جريج ستيوارت في جامعة آيوا بحثًا حتى في هذه المنطقة واستنتج أنه، في مقابلات الوظائف على الأقل، كان هناك ترابط بين مصافحة تم إدراكُها كـ"متوسطة المُستوى" وأن يتم عرض وظيفة ما على أحدهم.

يبدو أن هناك احتمالية معينة لسوء الفَهم عبر خطوط الجنسين. ما يلي هو نموذجي بالنسبة للتعليقات التي أسمعها في وِرَش العمل من نساءٍ يناقشون الأثر الذي تسببه مصافحات بعض الذكور لهن:

"هناك نوع مُحدد من الرجال الذي سيصافحك بطريقة غاية في الهجوميّة، بطريقة ما يقلب يَدك للأسفل حتى تكون يده بالأعلى. أظنّ أن النقطة التي يوضّحها هي أنه لن يُكَيّف أسلوبه بسبب أنني امرأة، أو ربما يعتقد أنه يُقدّم لي نوعًا غريبًا من المُجاملات. أيًّا كان، فأنا أمقُت ذلك، وأُكَوّن انطباعًا سلبيًا عن ذلك الشخص يصعب زحزحته".

هناك، بالطبع، تنوّعات ثقافية للمصافحة معتمِدة على أي مكان بالعالم تتواجد فيه. هل أنت على دراية بها؟

هل تفكّر في القيام بتواصل بصري وقت المصافحة؟ إنه أمرٌ هيّن، لكن أحد المُفاوِضين المتمرّسين يرى ذلك أمرًا غايةً في الأهمية:

"إذا لم أتلقَّ تواصلًا بصريًا أثناء المُصافحة، أرى دائمًا أن ذلك تصرّف دفاعي، ويضعني في موقف مُتقدّم. إنه شيء أتخذ حذري منه".

اعتنِ بحراس الأبواب

يخص القسم السابق الانطباعات الأولى التي نقوم بها مع مساهمين مُهمّين، لكن، بالطبع، تعاملاتنا معًا يتوسّط بينها أيضًا عدد كبير من أشخاص آخرين: السكرتارية، عاملي الاستقبال، المساعدين، النائبين. لدينا فرصة لكي نسبب انطباعًا رائعًا لمساعدي المدير ببساطة بالتعبير عن الشكر لهم واحترامهم وقضاء القليل من الوقت معهم في حوارات قصيرة إذا كانت لدينا تعاملات مُتكررة معهم. وأن نفعل غير ذلك سنستجلب كارثة، كما وضّح لي مدير تنفيذي ما:

"ألاحظ كيف يعامل الناس موظفي، خاصةً الأدنى رتبة والإداريين. هناك نوع محدد من الناس لن يشكر حتى الشخص الذي يُقدّم له القهوة، أو يكون وقحًا مع العمّال التقنيين عندما يحاولون ضبط أجهزته في اجتماع صوتي. بإمكانك أن تُغدق عليّ كل الجاذبية التي تريدها، لكن إذا شعرت وكأنك تتحكم فيها بزر تشغيل بناءً على الرُتبة التي تفهمها، فلن تكون من نوع الناس الذي أريد التعامل معه".

بعيدًا تمامًا عن الانطباع الذي يتركه ذلك على المدير، فإن الحصول على ثقة واحترام حراس الأبواب هو أحيانًا أكثر طريقة فعّالة للحصول على المدخل والمعلومات. بدلًا من رؤيتهم كعقبة يجب تجاوزها، في المرة القادمة اعمل بنفس المُثابرة على الانطباعات الأولى مع عامل الاستقبال كما تفعل مع المدير التنفيذي.

ملخص ما سبق

يعتقد الكثير منّا أن جودة أفكارنا هي ما يجعلنا مؤثرين، وأن رأس مال ***الذكاء*** هو ما يهُم. إن فن ترك انطباع أول جيد يمكن أن يبدو مبتذلًا أو حتى تافهًا بالمقارنة. لكن الانطباعات الأولى تهُم بالفعل؛ وإذا كانت الاستفادة القصوى منها لا تتطلب منك مجهودًا كبيرًا، فلماذا لا تقوم بهذا الاستثمار البسيط؟

- متى اشتريت قطعة ملابس للعمل لآخر مرة؟ كم مرة تُقيّم خزانة ملابسك؟
- هل تجعل نفسك على دراية بالمعايير التي تحكم التحيّات في مختلف مناطق العالم؟
- كيف تُقيّم قوة علاقتك مع فريق الإداريين الخاص بالعميل الأكبر لك؟

٣٥ اعترف بنقطة ضعف

"*كل مُشكلة العالم هي أن الحمقى والمُتعصّبين دائمًا ما يكونون واثقين بأنفسهم، لكن الرجال الأكثر حكمة تملؤهم الشكوك*". بيرتراند راسيل

"*إن الاعتراف بنقط الضعف لا يجعل القائد أقل فاعلية. على النقيض، في مُعظم الحالات يكون ذلك ببساطة طريقة لتوضيح أنه يفهم الذي كان يعرفه كل شخص آخر لبعض الوقت. عندما تعترف بنقطة ضعفك لبقية فريقك، لن تكون معلومة جديدة أبدًا*". آندي ستانلي

"*أنا حريص على ألّا أخلط بين الامتياز والكمال. الامتياز يمكنني أن أطمح في الوصول إليه، أما الكمال فهو أمر الخالق*". مايكل جيه. فوكس

"*لا بد وأن هناك شيئًا خاطئًا مع هؤلاء الناس الذين يظنّون أن أودري هيبورن لا تتعرّق، أو تصيبها الحازوقة أو تعطس، لأنهم يعرفون أن ذلك غير صحيح. في الواقع، أنا أُصاب بالحازوقة أكثر من معظم الناس*". أودري هيبورن

"*أنت تصبح أكثر رشدًا بارتكاب الأخطاء. لقد ارتكبت الكثير منها، لكن طالما أستمر في الفشل بشكل أفضل، فلا أمانع*". جولي ريتشاردسون

في الحياة العملية وكل مكان آخر، لا تزال أسطورة الرجل الخارق والمرأة الخارقة مُنتشرة. نشعر بحاجة إلى أن نُخفي عيوبنا، نتحايل على المُستحيل ونعتبر الكمال المعيار العقلاني الوحيد الذي يمكن أن يتم تقديرنا به. عندما تتدخل الحقيقة القبيحة -في صورة أخطاء أو حظ سيئ أو فشل منتظم- فإننا نتّجه إلى أُسلوب الحد من الأضرار، مختلقين الأحداث لكي نضمن أنه، إذا تم التقاذُف باللّوم، لن يُلصق بنا.

وبهذا الشكل، فإننا نعكس ما نراه في الحياة العامة. على سبيل المثال، إن الاعتراف بزلة ما أو خطأ في التقدير أو نقطة ضعف شخصية لا يزال يُعتبر أمرًا مدمرًا في السياسة. متى سمعت لآخر مرة سياسي يعترف بأنه فهم أمرًا ما بشكل خاطئ؟ وبعد سنوات من الأزمة المالية الكبيرة، لا يزال الكثير من أصحاب الأدوار البارزة يسردون ظروفًا مُخفّفة للكارثة بدلًا من الاعتراف بأنفسهم بنقاط الضعف أو المسئولية. حتى لانس آرمسترونج، الذي كان فقدانه لسمعته بين الناس الذي تسبب فيه لنفسه مُذهلًا للغاية، وجد أن من الصعب أن يأخذ على عاتقه المسئولية الكاملة ويعتذر عن تصرفاته في لقائه الشهير مع أوبرا. يبدو أن معظم الشخصيات العامة في حالة إنكار لنقاط الضعف التي تكون واضحة بشكل كبير لكل شخص آخر، والمواجهة الشهيرة بين فروست ونيكسون تقدّم مثالًا شهيرًا آخر.

إن الهوس بالظهور بلا عيب يأتي كليًا بنتيجة عكسية. لا أحد كامل، لذا فأي أحد يبدو أنه يختلق الوهم بذلك يثير ارتيابًا عميقًا، ونفورًا عادةً. هذا بدقّة بسبب هذه الظاهرة أن الاعتراف بنقط الضعف هو نوع من التكتيك الفعّال في زيادة الثّقة والتأثير. إن الصراحة بشأن عيوب المرء بالإضافة إلى نقاط قوته غير مُعتادة إلى حد كبير لدرجة أنها تجعلك تبرُز بشدّة لكونك، ربما، أفضل اتّزانًا وأكثر "إنسانية" من الغالبية.

يتطلّب الأمر التعامل بحرص، رغم ذلك: كونك صريحًا بشكل مُفرط بخصوص نفسك في كثير جدًا من الأحيان قد يكون مدمّرًا. الاعتراف بنقطة ضعف في منطقة مهمة للغاية للأداء هو أمر يجب تجنبه أيضًا. لن يجلس الكثير منّا بسهولة في مقاعدنا بعد تصريح طيار عند بداية رحلة طيران ما بما يفيد بأنه لم يكن أبدًا يتحمّل الارتفاعات.

ورغم ذلك، فإن الاعتراف الاختياري والصادق بنقاط الضعف الشخصية الغريبة يمكن غالبًا أن يتم تفسيره كعلامة على الأمانة والقوة. الأمر فقط هو اختيار الوقت المناسب والنبرة المناسبة.

٤ اعتذر

أن تُخطئ فهذا تصرّف بشري، هكذا يُقال لنا، لكن كم مرة نرفع أيدينا ونعترف بخطئنا الخاص؟ بالطبع، هناك أوقات حيثما يكون الاعتذار ربما مُفسّرًا

كاعتراف بالإدانة، بكل التفسيرات التي يتضمّنها ذلك - وهذه هي الأوقات التي يكون عدم قول شيء منطقيًا بينما نطلب المشورة من مستشارينا القانونيين.

رغم ذلك، في أغلب الأوقات لا تكون المخاطر المُحتملة شديدة بهذه الدرجة: فقط نسيء التصرّف، هكذا ببساطة. فلماذا لا نقول ذلك، دون تردد أو تحفظ؟

إن النموذج المثالي للاعتذار في عالم الأعمال قد وضعته شركة الطيران الرخيصة جيت بلو. في عام ٢٠٠٧، تسبّبت عاصفة ثلجية وتأثيرها على الخطوط الجوّية في انزعاج عدّة آلاف من الرُكّاب لساعات كثيرة. أرسل المدير التنفيذي ديفيد نيلمان خطابًا إلى كل راكب، والذي بدأ بـ:

"نحن آسفون وخجلون. لكن أكثر شيء أننا آسفون للغاية".

استمر في توضيح الخطوات التي ستتّبعها الشركة لكي تمنع تكرار التأخيرات. لكن ما قدّره الناس كان النبرة؛ لقد اعتدنا كثيرًا على أن تكون الاعتذارات، بشكل خاص، الخاصة بالشركات، دفاعيّة ومتحيّزة حتى أصبحت البساطة والصراحة أمورًا مثيرة للاهتمام.

٥ أدرك عيوبك، واستمر في العمل عليها

إن النقطة المهمة في حياة الكثير من رواد المشاريع هي عندما يدركون أنهم لا يمكنهم فعل كل شيء. لديهم نقاط قوة، غالبًا تكون مذهلة، لكن لديهم مناطق ضعف، أيضًا. وفي ذلك الوقت سيتوجّب عليهم إمّا أن يقوموا بتعيين أشخاص آخرين لهم مجموعة مهارات تُكمّل تلك الخاصة بهم، أو أن يقوموا ببعض التنمية الشخصية الجادّة.

نفس الشيء ينطبق على الحياة اليومية، سواء كنت تحاول أن تُنمّي تجارة ما أم لا. كونك قادرًا على أن تُحدّد وتعلن نقاط ضعفك الخاصة، وتُقدّر نقاط القوة المُكملة الخاصة بالأشخاص الآخرين، يُظهر مستوى من النُضج العاطفي الذي لا يظهر على الجميع. وبينما هذا النوع من الصراحة يكون عادةً مُقدّرًا، إلا أنه من أجل أن يُصبح مُلهمًا، عليك أن تُبين أن الوعي بنقاط الضعف هو مجرد المرحلة الأولى. والمرحلة التالية لذلك هي إثبات أنك "تعمل" على نقاط ضعفك، وأن التنمية الشخصية المستمرّة هي أمر تأخذه بجدّية.

إن أفضل إجابة لسؤال المقابلات القديم المُبتَذل "ما أكبر نقاط ضعفك؟" إذن ليست "البحث عن الكمال" أو أي اختلاق آخر مُصَمّم ليعرض نقطة ضعف ليست في الواقع كذلك. أفضل إجابة هي أن تكون صريحًا: "(س) هي أكبر نقاط ضعفي". وبعد ذلك اعرض خطة: "إليكم ما أفعله بشأنها...".

كن مُتفهمًا للتقييم السلبي للأداء

كل ذلك يفترض أننا نألف نقاط ضعفنا الخاصة، بينما غالبًا ما تحتاج أن ينبهنا الآخرون إليها. لكي تكون متقبّلًا حقًا لتقييم الأداء الانتقادي، لكي تؤسس ثقافة ما حيثما يكون تقييم الأداء هذا ليس مسموحًا به فقط بل ومرحّبًا به، يتطلّب هذا شجاعة، لكنه قد يُمكّنك من اكتساب استبصارات عن نفسك ستصنع فرقًا جوهريًا في أدائك. إذا كنت جادًا بشأن ذلك، قد تحتاج إلى أن تُنشئ آلية ما حيث يمكن للناس أن يقوموا بالتعليق دون اسم - إعطاء تقييم الأداء الانتقادي وجهًا لوجه قد يسبب الشعور بعدم الارتياح، خاصةً إذا كنت أعلى رتبة من الشخص الذى يقدّم تقييم الأداء.

ملخص ما سبق

لا يُقبل الكثيرون في الوقت الحالي على القابلية للتعرض للأذى. في كل مكان ننظر فيه، في مجالات من الدين إلى السياسة، إلى جانب عالم الشركات وغالبًا في حياتنا الخاصة، يبدو الأسود والأبيض أكثر قوة من الدرجات المتعددة للون الرمادي. ربما لذلك السبب يوجد لهذا التكنيك تلك القوة - فهو الوتر الحاد الذي يجعل بقية اللحن واضحًا للغاية. جربها: اكشف عن نقطة ضعف. اعترف بعيب ما. انظر كيف سيستجيب العالم.

- متى اعتذرت آخر مرة، دون تحفظ وفي العلن؟
- ما أكبر نقطة ضعف لديك، وإلى أي درجة أنت صريح بشأنها؟
- إلى أين تتّجه من أجل تقييم الأداء الانتقادي؟

٣٦ "نعم، بالإضافة إلى..."

"إذا لم يكن لديك دليل دامغ، فإرهاب من تجري معهم المقابلات غير مجدٍ. لأنك تسكت الناس وحسب بدلًا من تشجيعهم على الحديث. اعتدت دائمًا أن أستشهد بأسطورة إيسوب القديمة عن الشمس والرياح اللتين قامتا بالتنافس على تجريد رجل من معطفه. هذا هو مفتاح جذب انتباه الناس وأيضًا تنمية شعور بالثقة".
السير ديفيد فروست

"كل شيء له جمال، لكن لا يراه الجميع". كونفوشيوس

"الفكرة الجيدة بحق يمكن اقتفاء أثرها دومًا لمسافة طويلة إلى حد بعيد، وصولًا في الغالب إلى فكرة ليست جيدة جدًا نشأت من فكرة أفضل بقليل فقط، أساء فهمها شخص آخر بطريقة جعلته يقول شيئًا كان بالأحرى مثيرًا للاهتمام بحق".
جون كليز

"كن أنت الشخص الذي يرعى ويبني. كن أنت الشخص الذي يمتلك قلبًا متفهمًا ومسامحًا، الشخص الذي يبحث عن الأفضل في الآخرين. اترك الناس في وضع أفضل مما قابلتهم فيه". مارفين جيه. أشتون

"هل النقد البناء جد بناء؟ ليس بالضبط. لا تستطيع أن تجعل الطفل أفضل بالإشارة إلى ما تراه خطأً فيه. النقد إما يحطم المعنويات أو يؤدي إلى اتخاذ موقف دفاعي. النقد البناء عبارة عن تركيبة من الكلمات مثيرة للاهتمام. ›Con-structive‹ يعني أن 'تبني'. ›Criticism‹ يعني أن 'تهدم'. ويولّد أيضًا عدم الاكتراث والغضب". إتش. نورمان رايت

للأسف، أظن أن الرغبة الشديدة في التدمير ربما تكون فطرية في البشر. توصلت لهذا الاستنتاج المثبط بطريقة يفعلها العديد منا: بمشاهدة أطفالي الصغار يلعبون. على سبيل المثال، لا يهم كم بعناية بنيت قلعة من الرمال مع ابنتي -بالرغم من أنني كنت شديد التدقيق في ترتيب الصدف والأعشاب البحرية، وبالرغم من أنها بدت مسرورة بالخندق المائي وبالأسوار وبعصا الماصة على شكل علم على القمة- إلا أن البريق الحقيقي في عينيها ظهر بالضبط في النهاية عندما استعدت لهدم الصرح كله وتحويله إلى قطع صغيرة. إنها نفس القصة مع تلك المكعبات الصغيرة التي تكون بها برجًا، أو الصلصال، أو الفخار. سوف يمرح معك الأطفال الصغار أثناء مرحلة البناء، لكن متعتهم الحقيقية ستكون بدهس ما صنعته وتحويله إلى تراب.

لا أظن أن الرغبة الشديدة في التدمير تغادرنا أبدًا حقًا. انظر إلى تويتر: فهو يشتعل غضبًا بمتصيدي الأخطاء. أتابع واحدًا أو اثنين من مثقفي الرياضة - أناسًا يلتزمون بمعايير احترافية وتستحق آراؤهم الاحترام. أحيانًا، ألاحظ أناسًا يسألونهم عن رأيهم في لاعب أو عن موقف في مباراة، وما يستحق المدح والاحترام، فإن هؤلاء الخبراء أحيانًا يردون برأي أو رأيين صادقين. قد تظن أن الشخص الذي عرض السؤال في البداية قد يكون لديه اللياقة ليشكر الخبراء السابقين على رأيهم ويختفي في اللحظة. لا شيء من ذلك: عادة ما يعودون ويطعنون في صحة الإجابة، ويحقرون من الرأي، ويتحدون المثقف للعراك ويسبونه بأقذع الألفاظ. ذلك هو الموقف الإلكتروني الموازي لركل الطفل لقلعة رمال في ركن هادئ من الشاطئ، إلا أن بطل القصة في تلك الحالة من المفترض أنه ناضج والحلبة تمامًا على الملأ.

في وقت ما من الزمن، تشوهت حكمة ديكارت الشهيرة: حيث أصبحت أنا أعترض، إذًا أنا موجود.

ماذا لو، بدلًا من أن نسعى بصورة غريزية لتحدي وتدمير فكرة الآخر، ندرب أنفسنا على افتراض الجدارة إلا إذا ثبت بشكل قاطع العكس؟

٤ "نعم، بالإضافة إلى ..." في مقابل "آه، لكن..."

ليست هناك مشكلة مع العقل الناقد إلا في حالة أن تكون لديه ملاحظة واحدة فقط. إذا كانت الاستجابة الأولية لفريقك أو شركتك لأي فكرة جديدة أو تفكير أو رأي هي البحث عن عيوبها وإسقاطها، فالعواقب لا مفر منها: جو من الخوف،

وإثارة الاستياء والموت قبل الأوان لآلاف الأفكار العظيمة.

أحيانًا كثيرة في ورش العمل، عندما ألخص بحثًا أكاديميًا جديدًا أو بندًا في الأخبار أثار انتباهي، ألحظ العيون تضيق والحواجب تتجعد. وسريعًا جدًا، تبدأ الأيدي في الارتفاع ويقول الناس أشياء تبدأ بعبارات مثل:

- "ألا تظن أن ...؟"
- "يوجد تضارب هنا ..."
- "لست متأكدًا من أن ذلك ينطبق في عالمي ..."

قبل أن يتمكنوا من فهم النقطة التي أطرحها بشكل كامل، فإن الاستجابة الأولية هي الرفض أو النقد أو حتى السخرية.

ماذا لو في المرة القادمة التي يتطوع فيها شخص بالإدلاء برأي وأنت لديك ما تضيفه، تحاول فعل ذلك بالروح الإنمائية بدلًا من الروح الهادمة؟ ذلك يعني أن تأخذ الفكرة الأولية كأساس وتحاول البناء عليها لاختبار صلابتها، بدلًا من الرغبة في تمزيقها إربًا فقط لأجل ذلك، دون أن يكون لديك ما تضعه في مكانها.

أبرز الإيجابيات

واحدة من أكثر الشكاوى شيوعًا التي نسمعها عن الحياة في المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة أنه، بينما يتم تصيد الأخطاء، لا تلاحظ الأشياء الجيدة. ربما كانت هذه العقلية مناسبة في حقبة سابقة من التصنيع والمشاريع الصناعية الضخمة، حيث الخطأ من الممكن أن يكون له عواقب حياة أو موت. لكن الغالبية منا الآن لا يعملون في حفارات النفط أو في مناجم الفحم. فخطر الموت تراجع في مكان العمل.

القائد المؤثر حقًا سيكون هو من يدرك أن الإنتاجية الأفضل في مؤسسة قائمة على المعرفة تأتي من مساعدة الأفكار الجديدة على النمو والازدهار. وذلك يتطلب ليس فقط إعادة النظر في عقلية "آه، لكن..." بل أيضًا الاستعداد للبحث عن العمل الجيد الذي يقوم به الناس والتعليق عليه. هناك الكثير من الحديث عن "ثقافة الابتكار" لكن قلما يكون هناك التزام متكافئ لخلق بيئة من الثقة، حيث يشعر الناس بأنهم مخولون للابتكار والتحسين لأنهم يعرفون أن مشاركتهم ستكون في موضع الملاحظة والتقدير.

طلبنا من كثير من الذين تقدموا لعمل المقابلات معنا أن يتذكروا رئيسًا للعمل وجدوه مؤثرًا بشكل خاص، والآتي هو رد نموذجي:

"رئيس العمل الوحيد الذي احترمته على الإطلاق في مسيرتي المهنية كلها كان رجلا قد يتخلص من الجزء الرسمي من التقييم السنوي في حوالي خمس دقائق ويقضي باقي الساعة في تحديد ما ظن أنني تميزت فيه ومحاولة إيجاد طرق يمكنني بها أن أؤدي المزيد من هذه الأشياء. وجدت ذلك ملهمًا، وحاولت أن أقوم بالمثل. ولو أنني لا أنتظر التقييم السنوي مع فريقي بل أحاول إجراء هذه المحادثات كل بضعة أشهر".

أعرب عن الفضول الحميد

إذا كان عملك يتطلب انتزاع المعلومات من أناس آخرين - حتى لو لم يكن ذلك جزءًا من المسمى الوظيفي الرسمي، ستكون تلك مهمة قليل منا يمكنه أن يتجنبها تمامًا - وقد يثبت فائدة نظرة نلقيها على الأسلوب المتباين لاثنين من مشاهير محاوري برامج المقابلات التليفزيونية.

في المملكة المتحدة، عمداء الحوار التليفزيوني السياسي هم الراحل ديفيد فروست وجيرمي باكسمان. أسلوب كل منهما يختلف عن أسلوب الآخر لأقصى حد. يبدأ باكسمان حواراته كخصم في المواجهة: يعلن ازدراءه لمحاوره البائس، ويشرع في نخس ولكز الضحية سيئة الحظ بطريقة مزارع يتعامل مع خروفه الضال.

فروست، على النقيض، يأتي كالصديق الحميم المرتبك قليلًا لمحاوره. كان هناك جو يشبه نادي الاسترخاء الرجالي في مقابلاته.

باكسمان مشهور أكثر شيء باستجوابه القاسي لوزير الداخلية المحافظ مايكل هوارد. وقد سأل هوارد نفس السؤال بسخط متزايد، ما مجموعه ١٢ مرة. عادة ما ينسى معجبو باكسمان ذلك، حتى في المرة الاثنتي عشرة للسؤال، فشل في انتزاع إجابة.

فورست، على النقيض، بتوجهه الذهني الثابت من الفضول الحميد، اجتذب الحقيقة بطريقة ساحرة من معظم الناس.

الأسلوب الهجومي يتسبب في التصادم. والفضول عادة ما ينتزع الحقيقة.

ملخص ما سبق

موقف "نعم، بالإضافة إلى..." هو جوهر النهج التعاوني للتفاعل اليومي، لكننا قلما نراه. الغرور يعترض الطريق، والاتفاق مع رأي أحد الأشخاص أو المساعدة في تنمية فكرته يمكن أن يعطي شعورًا مثل التنازل عن المبادرة، والانسحاب.

إنها ليست الطريقة السارية في العديد من المجالات الإبداعية، لكن، حيث يكون التعاون هو جوهر النجاح. كان لينون ومكارتني مشهورين بتقديم لمسة نهائية لعمل بعضهما البعض. إذا كانت غريزتهم هي هدم ابتكار بعضهم البعض بدلًا من الإضافة له، لم نكن لنسمع أغنيات مثل "We Can Work It Out" أو "Day in the Life".

- هل تميل إلى البحث عن العيوب أو الاحتمالات في الأفكار الجديدة؟
- متى كانت آخر مرة أعطيت فيها شخصًا تقييمًا إيجابيًا على شيء قام به بشكل جيد على وجه الخصوص؟
- كم أنت مؤثر في جعل الناس يكشفون عما يفكرون ويشعرون بصدق؟

٣٧ اعمل على الذكاء العاطفي

"*ليس هناك فصل بين العقل والعواطف، فالعواطف والتفكير والتعلم كلها متصلة*". إريك جينسن

"*الشيء المهم حقًا للنجاح، والشخصية، والسعادة، والإنجازات المستمرة مدى الحياة هو مجموعة محددة من المهارات العاطفية -مستوى ذكائك العاطفي- ليست فقط قدراتك المعرفية البحتة التي تقاس باختبار الذكاء التقليدي*". دانيال جولمان

"*استخدم الألم كنقطة للانطلاق، لا كمعسكر إقامة*". آلان كوهين

"*ابتداءً من اليوم، عامل جميع من تقابلهم كأنهم سيموتون بحلول منتصف الليل. قدم لهم كل الرعاية والعطف والتفهم الذي تستطيع تكفله. ولن تصبح حياتك أبدًا كما كانت مرة أخرى*". أوج ماندينو

"*الأقوى دائمًا هو من يبتسم بدلًا من أن يغضب*". مثل ياباني

نشر دانيال جولمان كتاب *الذكاء العاطفي وسبب كونه أكثر أهمية من حاصل الذكاء* سنة ١٩٩٥، وخلال العقدين منذ ذلك الحين أخذ المصطلح في تحقيق صدارة على مستوى العالم. لكن، بالأحرى مثل العبارات الرنانة الأخرى -فكر في "الاحترار العالمي" أو "التسهيل الكمي"- تلك العبارة تم تداولها أكثر من فهمها بشكل كامل. حتى أولئك الذين صرحوا بفهم العبارة يبدون مترددين في ممارستها.

في ورش العمل الخاصة بنا مع المنتسبين الجدد للمهن -"جيل الألفية" في الواقع-

أحيانًا نجري تمارين على موضوع الإقناع والتأثير ونطلب من المندوبين إخبارنا كيف سيكون الأمر، على سبيل المثال، بسؤال مديرهم عن المزيد من العمل المتنوع والمشوق. ستكون إجابتهم النموذجية هي استخدام "جيد بالنسبة لي" وتكتيكات "التأكيد على الذات". الأول سيؤطر المحادثة من ناحية الاستحقاق: "من حقي أن يتم إعطائي فرص عمل مشوقة؛ فلذلك أنت مدين لي، يا مديري، أن تسمع التماسي وتنفذه على الفور إذا أردت أن تبقيني سعيدًا". عندما نشير إلى أن هذا النهج قد لا يقبل على الفور، فإنهم يميلون للجوء إلى نوع من التكرار الشديد: "هذا حقي ... إذا لم تعطني ما أريد، فسأحتاج أن أراجع مستقبلي هنا"، وفي النهاية، "هذا ليس من الإنصاف ...".

رؤية الأشياء على طريقتك فقط ومحاولة إقناع الآخرين عنوة أو ابتزازهم عاطفيًا ليس تكتيكًا ستجده بين طيات كتاب جولمان. في الحقيقة، هي عكس الذكاء العاطفي، الذي يبدو أن السمات الأساسية له هي القدرة على فهم وجهة نظر الآخر والاستعداد للتعبير عن الذات بطريقة محترمة وحنكة.

ربما الجهد المطلوب في الذكاء العاطفي لا يناسب عصرنا فقير الوقت. يبدو أن فهم وجهة نظر شخص آخر هو أمر فيه عناء كبير، حيث من الأسرع بكثير مهاجمتهم باستقامتنا الذاتية والأمل في أن نحصدهم بلا هوادة.

ذلك لاستخدام التأثير مثل أداة غير حادة – ستخطئ أحيانًا الهدف وغالبًا تسبب ضررًا أكبر من المقصود. الذكاء العاطفي -خصوصًا عندما تؤثر عبر أجيال أو عبر ثقافات- يُقدم أداة أكثر تعقيدًا، وأداة تستطيع أن تحقق نتائج تدوم.

٤ انظر إلى الأمر من وجهة نظرهم

السؤال الأكثر قوة الذي يمكن أن تسأله عندما تحاول التأثير في شخص هو "ما مصلحتك في الأمر؟". عندما يكون الإجبار غير ممكن وغير مرغوب -ليس لديك أي سلطة تنفيذية، على سبيل المثال- فإن السعي وراء الوضع الذي يكسب فيه الطرفان هو الطريقة الوحيدة التي ستجعلك تحصل على أي شعبية.

هل ما تعرضه يجعل حياة الشخص الآخر أسهل أم أصعب؟ إذا كانت الإجابة الأولى، تأكد أن توصل ذلك بشكل واضح. إذا كانت الإجابة الأخرى، ما الذي يمكنك فعله لتظهر الاهتمام الواجب وربما لتجعل الأمور أفضل؟ بدلًا من أن تقدم

إلى الشخص مشكلة، قدم له الحل، أو على الأقل بوادر الحل.

إيميلي، وهي شريكة في شركة محاماة، تشارك هذا المثال:

"عادةً ما يأتي الزملاء ويطلبون أن يذهبوا على سبيل الانتداب للعمل عند عميل آخر أو مكتب آخر. المرات التي أفكر في أخذ سؤالهم في الاعتبار هي عندما يكونون قد قاموا بشكل واضح بعمل قليل من الواجب ونظروا في الأمر من وجهة نظري. فيقدرون صعوبات الموارد، ويأخذون بعين الاعتبار توفير البديل، ويأتون بعلاقات لعملاء لي سيستفيدون من هذا الاتفاق. لكنهم أغلب الوقت يقولون: 'أرغب في أن أذهب في انتداب، لأن ذلك سيكون جيدًا جدًا لمسيرتي المهنية'. تلك المحادثات ليست بالمحادثات المثمرة!".

لذلك القليل من التروي والتخطيط مهم، لكن من الخطير أن تضع الكثير من الافتراضات عما سيظن الشخص عن الموضوع. ادخل هذه المحادثات بفضول حقيقي. "أعرف تفكيري بخصوص هذا الأمر - ماذا عنك؟ ما وجهة نظرك؟".

تحكم في مشاعرك

مرارًا وتكرارًا، ذكر الذين أجريت معهم المقابلات لهذا الكتاب أن الهدوء هو مفتاح التأثير. إذا استطعت أن تترك انطباعًا جيدًا في الأزمة، إذا استطعت أن "تحافظ على هدوئك وعقلك في الوقت الذي يفقد فيه كل من حولك رشدهم"، يبدو ذلك من ضمن أهم الأشياء التي تستطيع فعلها لتحظى بالاحترام وتؤخذ على محمل الجد.

ضابط جيش مسئوليته إعداد الجنود للقتال يبين هذا الاختلاف:

"تلاحظ أن في أوقات الأزمة، هناك أناس يقعون ضحايا لمشاعرهم -وتلك الإثارة واندفاع الأدرينالين بالإضافة إلى الخوف- وآخرون لا يحدث معهم ذلك. لا نقول بذلك إن أفراد المعسكر الأخير لا يشعرون بنفس مستويات التوتر؛ يعني فقط أنهم وجدوا طريقة لمنع توترهم من التعارض مع تواصلهم وعملية اتخاذهم للقرار. يستطيعون فصل أنفسهم عاطفيًا عن الموقف. في وقت لاحق، بالطبع، سيجدون طريقة للتنفيس عن هذا التوتر، لكن في بعض الناس الأزمة تظهر أفضل ما فيهم وفي البعض الآخر تظهر الأسوأ".

ذلك لا يعني، بالطبع، تأييد نوع من النهج عديم الحس والآلي تجاه الحياة. النقطة الرئيسية التي يوضحها الضابط هي أن العاطفة ما زالت موجودة؛ لكنها فقط لا تعوق قدرة الشخص على العمل.

هل إظهار العاطفة -غضب أو قناعة أو رفض- يحسن الرسالة أم ينتقص منها؟ هل يكون واضحًا على الفور ما هو مزاجك، وكم يبلغ مستوى توترك؟

أحد المشاركين في العديد من عمليات شراء الشركات، متخصص في الأسهم الخاصة يشير إلى استخدام العاطفة في المفاوضة:

"ترى بالفعل أنها تستخدم كأسلوب أحيانًا، الرجل الذي يفقد صوابه، فيلقي كالأطفال بألعابه من عربة الأطفال. رأيي أن ذلك يأتي بنتائج عكسية تمامًا. فذلك يجعل الطرف الآخر يصر على موقفه جدًا. ما يثير الإعجاب حقًا هو شخص يتحكم في عواطفه وأيضًا على دراية تمامًا بمشاعر الأناس الآخرين".

٤ توقع الاختلاف

إذن، ما القواعد العامة للذكاء العاطفي؟ على الأرجح هناك قاعدة واحدة فقط، ويحبها ممارسو البرمجة اللغوية العصبية في كل مكان: تذكر أن الخريطة ليست هي الأرض.

توقع أن الآخرين جميعًا، في المفاوضات أو الاجتماعات المهمة، لديهم نفس أولوياتك أو يستجيبون بنفس الطريقة للظروف هو بحث عن المتاعب. أفضل المؤثرين في تلك المواقف ببساطة لا يضعون أي افتراضات، لكن يجعلون شغلهم الشاغل اكتشاف وجهة نظر الطرف الآخر عن طريق التساؤل والملاحظة المتأنية والصبورة. افتراض الاختلاف بدلًا من التطابق، وكونك محفزًا لفهم الاختلاف بطريقة أفضل، يغير فعالية تفاعلاتك.

"من الرائع جدًا التحدث عن الاختلاف على صعيد الجنس أو على الصعيد الثقافي" قال لنا قائد في القطاع العام في المملكة المتحدة. "لكنني أظن أن الأمر أشمل من ذلك. أصبحت أكثر تأثيرًا بكثير عندما بدأت أدرك كم الافتراضات التي وضعتها عن أناس لم أعرفهم حتى. الآن، عندما أفاوض أو أحاول التأثير، أقضي في محاولة فهم دوافع الطرف الآخر ضعف الوقت الذي أقضيه في التعبير عن دوافعي. لا آخذ شيئًا كأمر مسلم به. أنا رجل لديه ٢٠ سنة خبرة في الإدارة

على مستوى رفيع، لكنني أحاول أن أتوقف عن النظر للجميع ولكل الأشياء من خلال ذلك المنظور. وعندما يأتي دوري للإدلاء برأيي، أحاول أن أكون صادقًا بشكل كامل، مما يعني غالبًا التخلي عن الشخصية المهنية التي لا تقهر. أقول "هذا حقًا مهم بالنسبة لي..." أو "لدينا اختلاف في الآراء هنا..." أو "لم أجد حلًا لذلك الأمر بشكل كامل بعد...". أدعو ذلك صدقًا عاطفيًا، مقارنة بالذكاء العاطفي...".

"الخريطة ليست هي الأرض".

ملخص ما سبق

كم تحسن قراءة الناس الآخرين؟ هل ترى نفسك سريعًا في الحكم على الآخرين، تضع الناس في قوالب من "مثلي" أو "خلافًا لي" ولا تكلف نفسك عناء اكتشاف أكثر من ذلك؟ أم تمتنع عن إصدار الأحكام - سعيًا وراء فهم الآخر بأكثر أسلحة المؤثر فعالية، التساؤل والإنصات؟

مفتاح الذكاء العاطفي ليس الإذعان أو تأكيد الذات لكن الإصرار على رؤية وجهة نظر الطرف الآخر بنفس الوضوح الذي ترى به وجهة نظرك. إن الأمر مستهلك للوقت ويضعك في موقف ضعف من حين لآخر. لكن في النهاية ينتج اتفاقات، وعلاقات، تتحمل اختبار الزمن.

- عندما تريد شيئًا من شخص ما، هل تفكر في الفوائد التي ستعود عليهم؟
- ما مدى وضوح مزاجك للعيان؟ هل تستطيع التحكم في مشاعرك، خاصةً تحت وطأة الضغط؟
- كم مرة تضع الافتراضات عن المعتقدات والسلوكيات؟ متى كانت آخر مرة قاربت فيها محادثة بتوجه ذهني من الفضول الحميد؟

٣٨ أعد ابتكار نفسك دوريًا

"*عندما تكون الأمور سيئة، ذلك هو أفضل وقت لتعيد ابتكار نفسك*". جورج لوبيز

"*اكتب عشرة أشياء قد تفعلها في حياتك إذا لم يكن لديك خوف على الإطلاق. ثم اختر واحدًا منهم وافعله*". ستيف تشاندلر

"*إذا كنت ستبقى في هذا العمل، يجب أن تمتلك القدرة على إعادة ابتكار نفسك، سواء بوعي أو دون قصد*". دينيس كويد

"*ليس هناك شيء نبيل في كونك متفوقًا على رجل آخر، النبل في كونك متفوقًا على ذاتك السابقة*". مثل هندوسي

"تجنب تمثيل نفس الأدوار" هو واحد من الدروس الأساسية التي تزرع في الممثلين المتدربين. مهما قد يكون مغريًا أن تظل في بيئتك المناسبة التي يمكن التنبؤ بها دون أن تبذل جهدًا، فتقدم بلا مبالاة عددًا كبيرًا من نفس النوع من الأعمال مرارًا وتكرارًا، في النهاية ذلك هزيمة للذات تمامًا. فالأدوار تنضب، ويبدأ الركود في الزحف ويخبو نجمك فجأة.

من المفيد النظر في مسيرة السير إيان ماكيلين المهنية لترى كم أن الاستراتيجية الواعية جدًا للتملص من تمثيل نفس الأدوار آتت ثمارها بشكل رائع. بنى ماكيلين شهرته في المسرح وبات يعتبر واحدًا من عظماء الممثلين الكلاسيكيين في جيله. مسرحيته ماكبث التي قام بأدائها سنة ١٩٧٦ ما زالت تذكر كواحدة من العروض المميزة؛ وبحلول منتصف أربعيناته أدى معظم الأدوار المسرحية الكبيرة، وكان يستطيع بسهولة الاستمرار لباقي حياته المهنية في تكرار نجاحاته السابقة وفي أداء عروض الرجل الواحد لجمهور صغير (نسبيًا) من رواد المسرح لكنه يظهر تقديره بشكل مبهج.

بدلًا من ذلك، بذل جهدًا واعيًا في إعادة ابتكار نفسه كممثل لأفلام السينما — وأكثر من ذلك، ممثل قد يلعب مجموعة مذهلة من الأدوار. بدءًا من دور ماجنيتو في فيلم *X-Men* وحتى دور جاندالف في فيلم *Lord of the Rings*، وعندما أصبح في الستينات من عمره كان يظهر براعة أكسبته إشادة جماهير جديدة تبلغ من العمر بالكاد ثلث عمره.

إعادة الابتكار هي أيضًا السمة المميزة لطول العمر في مجال الموسيقى الشعبية. معظم الفنانين الذين تمكنوا من البقاء في الرواج بعد وقت طويل من اختفاء معاصريهم عن الأنظار يميلون إلى كونهم خبراء في التأثير على صورتهم العامة ببراعة. المثال الكلاسيكي سيكون، بالطبع، بوب ديلان، الذي شكل مسيرة مهنية تبلغ الخمسين عامًا في نظر الجمهور بالتحول من متمرد على المجتمع ينتمي لموسيقى الفولك، إلى شخص حاد الطباع ينتمي لموسيقى البلوز عبر فترات زمنية من غناء موسيقى الريف والتغير الجوهري في معتقداته الروحية.

ما يبدو ممارسة شائعة في عالم الفن -الحاجة للاستمرار في التغيير، والاستمرار في التجديد- قلما يبدو أنه مترجم في عالم الأعمال. ومع ذلك، فإن الركود هو عدو كل المهن، ليس فقط المهن التي تكون تحت نظر الجمهور. طول العمر في حد ذاته هو غالبًا مفتاح التأثير، وإعادة ابتكار الاستراتيجية هي واحدة من أفضل الطرق لتحقيقه.

٥ أعد التنظيم باستمرار

بالنسبة للغالبية العظمى منا، عملية التعليم النظامي تنتهي بحلول سن الواحد والعشرين على أقصى تقدير. نحن نعتمد في الغالب على المهارات والبصيرة المكتسبة في مرحلة مبكرة جدًا من الحياة لنرى أنفسنا من خلال الثلاثة أو الأربعة عقود التالية أو أكثر. "التعليم المستمر مدى الحياة" مصطلح طريف بات يعني محاولات منتصف العمر مع لغة أجنبية، ربما، لكن لا شيء على الإطلاق يتعلق بتيار العمل الرئيسي في حيواتنا.

هذا خطأ. فإضافة مهارات ناشئة لجعبتك، أو الحفاظ على المهارات الموجودة من قبل متجددة، أمر ضروري لطول أمدك. فإلى أي مدى تأخذ ذلك على محمل الجد؟ ما الطرق التي تبقي بها أذنيك مفتوحتين على التطورات الجديدة في مجالك؟ كم يومًا في السنة تكرس لإعادة تجديدك المهني؟

الناس الذين تمكنوا من ذلك بنجاح يبدو أنهم مزجوا وسائل التعليم الرسمية -الدورات التدريبية وبرامج الجامعة وما شابه ذلك- بخيارات أقل رسمية. رجل أعمال مرموق أخبرنا:

"دائمًا ما أحرص على شراء المجلات التي لن أقرأها عادة إذا كنت متواجدًا في المطار، أو أستمع إلى برامج الراديو بينما أقود سيارتي والتي على الأرجح سأتجاهلها في وقت آخر. فقط في بعض الأحيان ستسمع أشياء تحدث في مجالات أخرى لديها صدى في مجالك... هناك دائمًا أفكار جديدة، ومقاربات جديدة يمكن أن تساعدك على التقدم بعملك إلى الأمام".

امتلك أكثر من حرفة

نحن نعيش في عصر فيه المهن الثانية أو الثالثة أمر شائع، وغالبًا ما تأخذ شكل هواية أصبحت حرفة. تنمية شغف ليس له علاقة تمامًا بوظيفتك الرئيسية يمكن أن يكون بوليصة تأمين نافعة على الحياة القادمة، لكن يمكن أن تضيف أيضًا بريقًا إلى ملفك الشخصي الرسمي، كذلك. صورة فوتوغرافية لمنظر طبيعي لصديق نالت إعجاب زملائه في العمل لدرجة أن طلبت منه الإدارة العليا تقديم الصور التي ستوضع في تقرير الشركة السنوي. عُرض عمله في مكتب المؤسسة الرئيسي، مما شجع على مزيد من طلبات العمل من العملاء والزملاء. أصبح معروفًا في المؤسسة أنه "الشاب الذي يلتقط تلك الصور الرائعة"، مما أدى إلى أسئلة وتفاعلات من زملاء لم يكن سيقابلهم أبدًا في العادة. في النهاية، بدأت في الظهور مهنة ثانية غير متوقعة لكنها مربحة جدًا.

أصقل اهتماماتك التي هي خارج المنهج، لكن انقلها إلى مرحلة الدراسة أحيانًا، أيضًا...

ارفع يدك

يبحث الناس دائمًا عن متطوعين ليساعدوا في إخراج مبادرة جديدة. مجموعات التوجيه، واللجان، ومجموعات المناقشة كلها بيئات طبيعية للمبادرين، لكن بقيتنا يميلون إلى تجنب الاشتراك في تلك المجموعات، متى كان ذلك ممكنًا. ومع ذلك، يجب أن ندرك أنهم يوفرون لنا فرصة للقاء أناس مختلفين، والارتباط بمبادرات

جديدة وربما التفوق على اختصاصك المعتاد أو توسيعه. وإذا كنت متفقًا مع وودي آلان أن الكثير من نجاحنا في الحياة يعود إلى مجرد الظهور، فإن هناك بكل تأكيد ميزة تكتسب بكونك واحدًا من القلة الذين يشاركون بفاعلية في تلك الأنواع من المناقشات.

المرة القادمة التي تأتي فيها رسالة بريد إلكتروني تطلب المساعدة، أو التقييمات، أو وجهة نظر، أو الرغبة في تكريس بضع ساعات لمناقشة شيء، لمَ لا تقول نعم بدلًا من الضغط على زر المسح؟ فعل الأشياء التي لا يتكبد الناس عناء فعلها هو سبيل -بالرغم من أنه مرهق- فعال للتأثير. الحضور للعمل في ليلة الخميس عندما يستسلم معظم زملائك لإغراء تناول المشروبات في المنزل يمكن أن يؤتي ثماره، كما يحكي أحد عملائنا المصرفيين:

"حضرت ذات مرة اجتماعًا للنظر في الأسواق الصاعدة. كان هناك في الحضور اثنان من كبار المديرين، ونائب رئيس، وأنا. وكانوا ينظرون في جميع الأسواق المختلفة التي يجب أن نضع المزيد من الجهد فيها. وفي النهاية، طلبوا متطوعين للقيام بالمزيد من البحث في أماكن مختلفة ورفعت يدي للذهاب إلى تركيا، إلى حد كبير لأنني زرتها من قبل في الإجازة! وبسبب ذلك، بدأت أُدعى لحضور مؤتمرات في تركيا، وأصبحت معروفًا بالرجل الذي يقصد للسؤال عن تركيا وأخذ ذلك مسيرتي المهنية لمنحى مختلف. كل ذلك بسبب أنني حضرت ذلك الاجتماع في الوقت الذي لم يتكبد ٩٩ بالمائة من زملائي ذلك العناء...".

ملخص ما سبق

فقط عندما ننظر إلى أحداث الماضي ندرك عادةً أن الاختصاص الذي ظننا أننا سنشعر فيه بارتياح على مدار حياتنا هو في الواقع له تاريخ انتهاء صلاحية منذ البداية. السكون، والعادة، وجاذبية منطقة الراحة صعب مقاومتها. أولئك الذين يظلون مؤثرين على امتداد فترة طويلة من الزمن مدركون لذلك الخطر، ويبارعون في التأكد من أنهم يحتضنون وييسرون التغيير بدلًا من أن يكونوا ضحايا له. الاستعداد للاستمرار في التعلم والرغبة في نقل مواهبهم إلى حيز التنفيذ، مهما كانت تبدو متناقضة، هي نقاط قوة قيّمة هنا.

يتطلب الأمر شجاعة للهرب من التنميط والاستمرار في إظهار البراعة والاستعداد لتجربة أشياء جديدة، خصوصًا في وقت لاحق من الحياة. الخطوة الأولى هي إدراك بداية الركود قبل أن يفعل أي شخص آخر. متى كانت آخر مرة تعلمت فيها شيئًا جديدًا؟ متى كانت آخر مرة ارتبكت بحجم "التحدي القادم في اليوم التالي؟ متى كانت آخر مرة رفعت يدك واقترحت مقاربة جديدة، دورًا جديدًا لنفسك، تغييرًا في الاتجاه؟

إذا كانت إجابة تلك الأسئلة هي "ليس منذ وقت قريب"، فالآن هو وقت الفعل. ابدأ في رسم خطط للغد قبل أن تصبح من الأخبار التي عفا عليها الزمن.

- هل أنت مهمل؟
- ما "خرفتك الثانية"؟
- ما الفرص المتاحة لتظهر براعتك؟

الجزء ٥

كيف تلعب اللعبة:
التأثير عن طريق السياسة

٣٩ اختلط بالمؤثرين

"حاجتنا الرئيسية في الحياة هي شخص يجعلنا نبذل ما بوسعنا". رالف والدو إيمرسون

"قال معلمي: 'هيا بنا لنقوم بذلك'، وليس 'اذهب وقم بذلك'. كم يملك قول أحدهم 'هيا بنا. . .'من قوة". بريان تراسي

"إذا أردت أن تكون ناجحًا، فابحث عن شخص حقق النتائج التي تريدها وطبق ما يفعله وسوف تحقق نفس النتائج". أنتوني روبنز

"لدى النساء معلمون ضعف عدد ما لدى الرجال، لكن نصف ما لديهم من الرعاة. الرعاة يناصرون (ينوبون عن) من يحمونهم، يوصلونهم بالأشخاص المهمين والواجبات المهمة. وبذلك، يجعلون أنفسهم يظهرون بصورة جيدة". آن هيوليت

التأثير معدٍ. تمامًا كما أن القرب من مصدر الحرارة يضمن لنا كمية معينة من الدفء، فإن ربط أنفسنا بمن هو مؤثر حقًا يعني أن نتمتع بمجدهم المنعكس. نتمكن من الوصول إلى فكرهم وخبرتهم وشبكة معارفهم، وفهم الأناس الآخرين لنا يتغير ما أن يكون معروفًا أننا جزء من "الدائرة المقربة". التأثير، إلى حد ما، يرجع إلى الصحبة التي نختار أن نحيط أنفسنا بها.

والعكس صحيح أيضًا، من الصعب جدًا أن تكون مؤثرًا عندما لا تكون لديك سلطة منصب (مرتبة، لقب، نفوذ) أو إذن من لديهم تلك السلطة.

إذن، كيف نبني تلك العلاقات بنزاهة، دون اللجوء إلى التملق أو السياسة

البغيضة؟ الخطوة الأولى هي معرفة مصادر القوة الحقيقية -أو القوة المحتملة- داخل مؤسستك. لا تخلط القوة بالشهرة؛ فالحياة المؤسسية والسياسية مليئة بجثث الضباط القادرين بامتياز الذين لم يتمكن قائدهم من الوصول إلى رتبة الجنرال. انتسبوا إلى المجموعة الخطأ. من الطبيعي أننا ننجذب إلى تلك الشخصيات التي نشعر بمزيد من الراحة معها؛ المشكلة أن اللطف ليس مؤشرًا للتأثير. ما أن يكون لدينا شعور بمن يملك القوة حقًا، نستطيع أن نبدأ في تقييم علاقاتنا بهؤلاء الناس وربما نفكر في الطريقة التي نقترب بها منهم أكثر.

للوهلة الأولى، قد يبدو ما يمكن أن نقدمه لهؤلاء الذين في السلطة ضئيلًا - قد ننأى بأنفسنا عن إنشاء علاقات على مستوى عالٍ بسبب الخوف من أن نبدو محتاجين أو محتالين أو وقحين. ذلك بسبب التقليل من تأثير السلطة العازل. كلما ارتفع الشخص في التسلسل الوظيفي، عظم خطر قطع التواصل مع الجماهير. وهنا يمكن أن يأتي دورك. بينما تقف لتجني الكثير من الاختلاط بالشخص المؤثر، فإن ذلك ليس طريقًا من اتجاه واحد. حيث إن لديك الكثير لتقدمه في المقابل.

كن موجهًا للصوت

واحدة من أكثر الشكاوى شيوعًا من هؤلاء الذين تسلقوا إلى قمة السلم الوظيفي هي أنه يصبح الحصول على منظور لوضعهم أكثر صعوبة. فهم محاطون بأناس سيتأثرون بشكل مباشر بقراراتهم الأساسية، لذلك فهم يحملون معهم جداول أعمال تركز على مصلحتهم الخاصة. إذا قدمت منظورًا خارجيًا، واستطعت إظهار الجدارة الكاملة بالثقة، فقد تتفاجأ بإمكانية الوصول التي تحصل عليها لصناع القرار على مستوى عالٍ.

رولاند كان محاسبًا وشركته تخصصت في العمل مع رواد الأعمال الباحثين عن تمويل أو إنشاء شركات جديدة. وجد نفسه في مرحلة مبكرة من مهنته في اجتماعات مع رائد أعمال مشهور:

"كنت خائفًا في البداية، لأنني شاهدته من قبل عدة مرات على شاشة التليفزيون. لكن الشيء الغريب كان برغم أنني كنت الشخص الأحدث على الإطلاق في تلك الاجتماعات، فإنه كان عادة ما يسأل عن إضافتي. ولا بد أنني فعلت نوعًا من

التأثير، لأنه حينها كان يتصل بي تليفونيًا من حين لآخر للثرثرة حول ما يجري، حتى إنه حدثني عن صفقات ليست لدي معرفة حقيقية بها. كان يقوم بتسعين في المائة من الحديث وبعدها في النهاية يقول 'شكرًا، كان ذلك مفيدًا حقًا'، برغم أنني لم أشارك بأي شيء".

أحيانًا لا يكون الرأي أو الخبرة هي الشيء الذي تستطيع أن تقدمه للاعب أكبر سنًا؛ هو ببساطة الموضوعية والاستعداد للاستماع.

كن أعينهم وآذانهم

المعرفة قوة، لكن كلما ارتفع الشخص في التسلسل الوظيفي، أصبح سماع الحقيقة العارية عما يفكر فيه الناس ويشعرون به أكثر صعوبة. إذا كنت في موقع يجعلك توصل مثل تلك المعلومات لهؤلاء الذين في السلطة، فسترتفع قيمتك. بالطبع، ذلك له جانبه الذي بلا ضمير. نستطيع كلنا أن نفكر في أشخاص رددوا الشائعات وقاموا بذم الآخرين، ومن كان دافعه هو مصلحة نفسه في المقام الأول. لكن إذا كان دافعك حميدًا، مشاركة وجهة نظرك الخاصة، المختلفة اختلافًا جذريًا يمكن أن تكون استراتيجية ذكية.

كيري عمل في مركز كبير للاتصالات وكان يمر بمستوى عالٍ غير معتاد من "الاضطراب". وضعت الإدارة استبيانًا، جاوبه عدد قليل من الموظفين، وبدأت في فحص حزم الأجور المختلفة.

"كنت أعرف ما الذي يثبط الكثير من الناس. كانت هناك مشرفة واحدة ترى على أنها متنمرة قليلًا، وبالرغم من أنها ليس لديها سوى ٢٠ موظفًا فقط يقدمون تقاريرهم إليها مباشرة، إلا أنه كانت هناك طاقة سيئة في ذلك الطابق بسببها. والشيء الآخر، الذي كان سخيفًا حقًا بشكل ما، كان أن الناس قد ضجروا من طعام المطعم. فلم يتغير في السنتين الأخيرتين اللتين قضيتهما هنا، ولأننا كنا في مكان بعيد للغاية ليس حوله شيء، لم يكن لدى الناس أي خيارات. لذلك بدلًا من ملء هذا الاستبيان، ببساطة طلبت مقابلة المدير وأخبرته بتلك النقاط مباشرة. ما زال الطعام غير ممتاز لكنه أفضل، وأصبحت المشرفة أهدأ، وطلب مني من حين لآخر الدخول والتحدث إلى الإدارة عما يحدث في الطابق: أفضل أن أفعل شيئًا تجاه أشياء مثل تلك عن الجلوس في مكاني والتذمر".

ساعد في إرثهم

تأتي اللحظة في حياة كل شخص ناجح عندما يبدأ التفكير في إرثه: ما الانطباع الدائم الذي سيتركونه في فريقهم، وفي عملهم، وفي العالم الأوسع؟ ذلك عادةً ما يكون الوقت الذي يكون لديهم رغبة شديدة حقيقية "لرد الجميل". يمكن أن تكون هناك زيادة في الأعمال الخيرية، أو قبول دعوات المجالس واللجان التي تجنبوها حتى ذلك الوقت. لمَ لا تضيف مهمة إلى قائمتهم الإيثارية: رعايتك أنت ومهنتك؟

إذا كنت صغيرًا بما يكفي ألا تمثل خطرًا على مكانتهم، لكن لديك إمكانيات متوقعة حقيقية، هناك فرصة كبيرة لأن يعتبر المؤثرون المهمون الانخراط معك لبناء قدراتك وملفك الشخصي، وقتًا يُنفق فيما يستحق. في النهاية، كل شخص ناجح يحتاج إلى شخص يضعه تحت وصايته.

كيف تجعل ذلك يحدث؟ استجمع الشجاعة واطلب. العديد من المنظمات تنفق الآلاف على برامج التوجيه والتدريب، حيث يقترن الأفراد بمستشارين سليمي النية يجلسون معهم ويسمعون أنينهم. لا عجب في أن العائد على الاستثمار صعب قياسه. من الأفضل بكثير بدلًا من ذلك أن تحصل على الرعاية الفاعلة لشخص يعرف من أين تؤكل الكتف، ولديه ثقل سياسي ليسرع من مسار مسيرتك المهنية.

ملخص ما سبق

للأسف، مجموعة المشهورين المنغلقين على أنفسهم ليسوا موجودين فقط في المدرسة الثانوية. هم ظاهرة في الحياة أينما يتجمع الناس ويعملون معًا. بعض التجمعات أكثر تأثيرًا من البعض الآخر، ويميل التأثير إلى الاحتشاد حول كبار القادة والنجوم الصاعدة. تحتاج أن تكون جزءًا من ذلك الحشد، لأن التأثير ينمو بالاختلاط.

هناك مجموعة من المصالح الشرعية التي يمكن أن تتبادلها لكي تكون ذا قيمة عند هؤلاء ممن لديهم سلطة أكبر منك: على سبيل المثال، الموضوعية والذكاء وتحقيق حاجتهم في "رد الجميل".

يجب ذكر بعض كلمات التحذير حول هذه الطريقة. احذر تبادل المصالح علنًا أكثر من اللازم في اختلاطك مع مصدر القوة – يمكن أن ينتهي بك الحال منفرًا كلًا من راعيك ومنافسيك. السرية هي المفتاح. وإذا كنت أنت المستفيد من اتفاق التوجيه أو الرعاية، تأكد أن ترد الجميل عندما تصل إلى مركز قوة أو تأثير بدورك. "سحب السلم" وراءك ما أن تصل إلى القمة وصفة أكيدة لإثارة العداء والاستياء وتآكل تدريجي لتأثيرك الذي كسبته بصعوبة.

- من هم المؤثرون الأساسيون في مؤسستك؟
- هل تستطيع المساعدة في ضمان إرثهم؟
- هل تستطيع الإنصات إليهم دون الحاجة إلى إصدار الأحكام؟

٤٠ حافظ على مسافتك

"*المرء يرى المميزات من مسافة بعيدة والعيوب من مسافة قريبة*". فيكتور هوجو

"*الحياة تشبه المنظر الطبيعي. أنت تعيش في منتصفه لكن يمكن أن تصفه فقط من موقع يتيح لك رؤية جيدة*". تشارلز ليندبرج

"*كل رجل محاط بحي كامل من الجواسيس التطوعيين*". جين أوستن

"*ابقَ بعيدًا عن الناس الثرثارين وناشري الإشاعات. فهم يختارون طريق التنمر العاطفي والسلبية*". ستيف مارابولي

"*الموضوعية غير المتحيزة هي في حد ذاتها شغف، لما هو أصيل وللحقيقة*". إبراهام ماسلو

عند نقطة ما من مسيرتك المهنية، ستحتاج الاختيار بين الشعبية والاحترام. تلك نقطة تحول تستعصي على الكثير، لأن الثمن الشخصي للصداقات والمخالطة الاجتماعية كبير جدًا. ومع ذلك يئول التأثير إلى هؤلاء القادرين على اتخاذ القرارات الأصعب، بخاصة القرارات التي تتضمن مهن الآخرين وسبل معيشتهم. إذا كنت واحدًا من هؤلاء الناس الذين يحبون أن يكونوا جزءًا من الحشد، خصوصًا حشدًا من الأقران، قد تتعرض عملية اتخاذك للقرار للخطر بسبب الألفة.

في العديد من المقابلات التي أجريت من أجل هذا الكتاب، كان الناس يتألمون وهم يشيرون إلى أن تأثيرهم اكتسبوه بصعوبة. هناك ثمن يجب دفعه في السعي وراء تحقيق الإنجازات العالية ويبدو أن له خسائر فادحة خصوصًا على مستوى العلاقات مع الأقران. تأتي تلك اللحظة حيث ستحتاج أن تخبر أحد الأشخاص أن

أداءه ليس جيدًا بما يكفي؛ أن مشروعه الوليد سوف يجهض؛ أنه فاتته الترقية. في تلك اللحظات، هل تستطيع أن تأخذ القرار بين ما هو صواب وما هو مريح؟

سيكون ذلك أسهل بكثير إذا اعتدت أن تضع مسافة قليلة بينك وبين أعضاء فريقك بينما تعلو في المرتبة. الرياضة، مرة أخرى، تمدنا ببعض الأمثلة المفيدة: فاعلية المدرب ستتعرض للخطر بشكل كبير إذا لم يستطع التوقف عن التفكير في نفسه على أنه "واحد من اللاعبين".

قال لنا مدرب كرة قدم:

"جئت من خلال نظام الشباب مع الكثير من اللاعبين الذين أديرهم الآن. لم يكن ذلك سهلًا. في الأيام الأولى كنت أذهب وأتناول مشروبًا معهم بالضبط كما كنت أفعل في الأيام الخوالي. لكن بعدها يجب أن تأخذ قرارات صعبة وتجد حكمك يصبح مشوشًا، ويبدأ الناس في محاولة التأثير عليك، وفي النهاية كان أسهل أن أتوقف عن تناول المشروبات معهم. بنيت حياتي الاجتماعية بعيدًا تمامًا عن كرة القدم. كان ذلك مخزيًا، لكن احتجت أن أكون قادرًا على اتخاذ القرارات دون أن تعترض المشاعر الطريق".

لا يتعلق الأمر بالقرارات الصعبة فقط. الابتكار والتجديد صعب تحقيقهما في جو أصبح تسوده الألفة أكثر من اللازم.

القليل من المسافة -بعيدًا عن الناس وعن الأماكن- يمكن أن يكون شيئًا جيدًا.

٤ تجنب النميمة

هناك شيء جذاب في النميمة. فهي تجمع الناس حول مبرد المياه وتوفر مضمونًا للكثير من دردشة المقاهي. فكرة وجودك داخل دائرة الحدث، وحيازتك لمعلومات سرية، إثارة صعب مقاومتها.

لكن ذلك واجب عليك.

المشاركة في النميمة عبارة عن رسم خطوط غير مرئية. أنت تصبح متواطئًا مع زملائك النمامين. ذلك سيحد من حريتك في التصرف، حتى لو اعتبرت نفسك على الهامش ولست المحرض على تلك الأنواع من المحادثات. عندما يعرف الشخص الذي استهدف بالنميمة عن الأمر، ستُعتبر مع ذلك شخصًا غير مرغوب فيه. وربما الأدهى من ذلك، أن زملاءك في النميمة سيتعاملون مع

مشاركتك على أنها موافقة ضمنية. أنت "واحد منهم". ما رأيك في ذلك؟

من الأفضل بكثير أن تعمل وفقًا للمبدأ أنك لا تقول سرًا إلا الأشياء التي ستكون مسرورًا أن تدعمها في العلن. العديد من محاكمات العمل كان يمكن تجنبها بهذه الطريقة. تؤثر النميمة على نزاهتك وحريتك في اتخاذ القرارات: دعها للآخرين واطلب، بأدب، أن يسمحوا لك بالانصراف.

٤ لا تربط نفسك مع مجموعة واحدة فقط

مثلما أن الجرم بالتبعية هو احتمال قائم للنميمة العقيمة، فإن نفس الشيء ينطبق أيضًا على علاقاتك على مستوى الكبار. العديد من المهن المؤثرة تعثرت عندما لم ينجُ الاختلاط المقرب مع "الرجل القادم" من الإطاحة به في النهاية. ليس هناك مشكلة مع الحصول على موجه مؤثر -بكل تأكيد، ناقشنا ذلك كاستراتيجية نجاح في وقت سابق في الكتاب- لكن المؤثر الذكي سيضمن أن صلاته رفيعة المستوى متنوعة ومنتشرة قليلًا. فأنت لا تريد أن تخسر كل شيء برهانك على الحصان الخطأ.

أماندا كانت منسقة حملة حزب سياسي.

"كنت قريبة جدًا من قيادي بارز في الحزب. كان هو السبب وراء دخولي السياسة، لذلك كما هو واضح فإن العمل عن قرب معه كان رائعًا. أصبحت مرتبطة به في أعين الناس الآخرين، وأعطاني ذلك مستويات رائعة من إمكانية الوصول عندما كان في أوج قمته. كانت المشكلة، أنه كان في طريقه لترك العمل السياسي عندما عرفته وقد ترك السياسة بعد عامين. نظر إليّ الرجل الجديد على أني جزء من النظام القديم، وبالرغم من أنه لم يكن هناك أي عداء بينهما على القمة، تخلص مني ووضع موظفيه في مكاني. تلك هي السياسة".

إنها السياسة بالتأكيد، وليست فقط في الأحزاب السياسية. حتى القائد الأكثر استنارة قد يرى الأشياء بطريقة مزدوجة على نحو كبير: "إذا لم تكن معي، فأنت ضدي".

إذا لم تكن متأكدًا بشكل قاطع أن موجهك في مركز حصين، قد تريد أن تتعامل مع ذلك بتجنب إعلان الدعم علنًا أكثر من اللازم. أعطِ دعمك الضمني بدلًا من ذلك: تعهد بالولاء الكامل سرًا، لكن تجنب التصريح العلني حتى يصبح لا مفر منه. أبقِ خياراتك مفتوحة.

احصل على وجهة نظر

سبق ووجدت أنه من الأسهل أن ترى حلًا لمشاكل شخص آخر أكثر من إيجاد حل لمشاكلك الخاصة؟ الباحثون في جامعة كورنيل اكتشفوا ذلك كظاهرة يمكن التحقق منها: الألفة تعرقل في الواقع حل المشكلة.[1] كلما كنت أكثر ألفة مع الموقف، الفاعلين فيه وسياقه، صعب عليك أن تقدم اقتراحات مبتكرة، وتجد حلولًا وبشكل عام ترى الموقف بوضوح. ذلك السبب وراء أن المتدربين والمبتدئين الجدد في أي مؤسسة يستطيعون الحصول على مركز تأثير بسرعة كبيرة: لديهم ميزة وجهة النظر الجديدة. فيرون الأشياء الواضحة، لكنها ليست جلية للعين القديمة.

تحتاج أن تأخذ خطوات للتأكد من أن تقديرك للموقف لم يتشوش بسبب القرب. خياراتك للحصول على وجهة نظر وافرة:

- احصل على موجه محل ثقة خارج فريقك أو مؤسستك تمامًا.
- كون مجموعة غير رسمية من الأقران على مستوى عملك لكن من خارج شركتك.
- خذ إجازة تفرغ.
- اطلب إعارة، حيثما كان ذلك مناسبًا.
- اعمل من المنزل يومًا واحدًا في الأسبوع.
- احضر درسًا مسائيًا.

تكوين وجهة نظر يمكن أن يشتمل ببساطة على السير في الحديقة وقت الغداء بدلًا من الاستماع إلى الشكاوى والتذمر اليومي لزملائك في المقهى.

إليكم مدرب كرة قدم من جديد:

"بين الحين والآخر سنتدرب في مكان مختلف. سنذهب إلى حديقة أو مدرسة. من المثير للاهتمام أنه عندما تضع الناس في موقف جديد يرون أنماطًا جديدة من اللعب، احتمالات جديدة قد لا يرونها أبدًا في ساحة التدريب الخاصة بنا. فهناك يمكن التنبؤ به، وأريد أن أبعدهم عن ذلك".

1 "Decisions for Others Are More Creative Than Decisions for the Self", *Personality and Social Psychology Bulletin* 37/4 (Apr 2011): 492-501

ملخص ما سبق

الألفة الزائدة تولد قلة الاحترام، كما يقول المثل. نحتاج أن نكون يقظين للآثار المدمرة للقرب - من السلطة ومن الناس ومن الأماكن. يمكن أن نحتفظ بموقف حيادي بتجنب فخ التواطؤ مع النميمة الطائشة؛ ومرونتنا برفض التأييد العلني لمطالب أولئك الذين أكبر منا في الأعلى؛ وابتكارنا بالسعي وراء الهرب من رهاب الاحتجاز في بيئة نعرفها جيدًا جدًا. الجانب الخطير لكل تلك التهديدات هو أنها تزحف علينا بشكل غير ملحوظ على مر الزمن. إذا لم نكن حذرين، فسنجد أنفسنا مرتبطين مع المجموعة الخطأ دون وقت كافٍ لتغييرها.

- هل تصف نفسك كشخص يستمتع بالنميمة؟
- هل لديك موجه أو بطل أكبر؟ إلى أي مدى مركزهم مضمون داخل التسلسل الوظيفي؟ إلى أي مدى دعمك لهم معلن؟
- كيف تكون وجهة نظر عن فريقك أو مؤسستك أو مكان عملك؟

٤١

أظهر القسوة - لكن باعتدال

"***إنه عالم قاسٍ وعلينا التصرف بقساوة لنتعامل معه***". تشارلي شابلن

"***هل الحرص على المصلحة الشخصية أمر سيئ؟ نحن نريد أن يتسم قاداتنا بالنقاء والفضيلة، لكننا في ذات الوقت نريدهم أن يكونوا فعالين، ولكي تكون فعالًا تحتاج أحيانًا لأن تكون قاسيًا وغير مقيد بالأيدولوجيات أو نفس الأخلاقيات التي ندعي التحلي بها***". بو ويليمون

"***فن الحروب الأسمى هو أن تقهر العدو بلا قتال***". صن تزو

"***عندما يخفض الرجال العمالة، يعدّون حاسمين. وعندما تقوم النساء بذلك، يعدن انتقاميات***". كارلي فيورينا

"***يقول الناس إنني قاسٍ. أنا لست بقاسٍ. وإذا وجدت الشخص الذي يدعوني بالقاسي، لدمرته***". روبرت كينيدي

يوجد نموذجان أساسيان للمؤثر. من ناحية نجد الحكيم، الذي يحقق موقفه المؤثر بفضل قوة عقله أو بصيرته أو رؤيته. يبدو أنه يرى العالم بطريقة تختلف عن الآخرين، وهو يكتسب قوته من خلال إيصال رؤيته الفريدة. ويوجد في الناحية الأخرى -أو بالأحرى يبرز- الساموراي، والذي يدين بمجده لملاحقته القاسية للسلطة. ينشأ تأثيره من الشجاعة والإيمان بالذات، والإحساس الداخلي بامتلاك الصفات الضرورية لإعطاء الأوامر وللقيادة، وهو يعيش متحملًا آلام الماضي نيابة عن الجميع ليشهد الانتصار بالمعارك وذبح الخصوم بهدف تعزيز ذلك الهدف.

شأنها في ذلك شأن جميع الانقسامات، تكون مُضللة. تعد المعرفة دون سُلطة وسيلة للإحباط، بينما تكون السُلطة دون معرفة كارثة محققة.

أحيانًا، لكي يكون المرء مؤثرًا بالفعل، لا يستطيع الاعتماد فقط على المهارات اللطيفة للإقناع وبناء التوافق في الرأي. أحيانًا، سيحتاج لاستخدام السكين. سوف تكشف أي دراسة للحياة المهنية لأي سياسي كبير عادة وجود لحظة القساوة تلك، التي في واقع الأمر، تسمح بحدوث التأثير اللاحق.

تعد حالة المستشارة الألمانية أنجيلا ميركل مثيرة للاهتمام بشكل خاص. لم تكن ميركل، ابنة رجل دين في ألمانيا الشرقية سابقًا، تبدي أي اهتمام بالسياسة في بداية الأمر. بدلًا من ذلك، لقد بدت متجهة إلى الحصول على وظيفة أكاديمية، حيث حصلت على الدكتوراه في مجال الكيمياء الكمّية المبهم. إلا أن انهيار سور برلين غير كل ذلك - وأيضًا ساعد، بشكل حاسم، تأييد هيلموت كول، بصفته المستشار حينذاك، حيث قام بترقية ميركل المجهولة وساعدها على إبراز مكانتها القومية. بعد مرور عشر سنوات، على الرغم من ذلك، نشرت ميركل هجومًا عنيفًا في الصحف القومية ضد مرشدها السابق، ووجهت انتقادات شديدة بفعالية للرجل الذي كان سببًا في ظهورها.

تحدد مثل هذه اللحظات الحياة المهنية. تكمن المهارة في اختيار اللحظة الصحيحة للهجوم، وضمان، في أعقاب ذلك، عدم تشوه سمعتك للأبد أو أن يتم الإضرار بخصوم المرء دون القضاء عليهم.

٤ لا تستجب لجميع الاستفزازات

بصفة يومية، نحن معرضون لأحداث مؤرقة أو مزعجة حينما يتصرف الأشخاص بطريقتهم الخاصة أو حينما لا يهتمون بالقدر الكافي باهتماماتك أو أولوياتك. كيف يمكننا الاستجابة لتلك الاستفزازات؟ سوف يفتعل بعض الناس الشجار كلما واتتهم الفرصة، ويصبحون عدائيين في كل موقف به احتقار محسوس أو هزيمة محتملة. سريعًا ما يُسمى هؤلاء بمثيري الشغب، حيث يضخمون الأمور دائمًا، وعادة ما يتم تجنيبهم مواقع التأثير. سرعة التأثر غالبًا ما تعتبر كعوائق.

لا يستجيب الآخرون بعدائية تجاه كل هزيمة. هم "يتحملون الهزيمة"، ويستمرون

في طريقهم بروية ويتقبلون فكرة أنها قد تكون تصرفًا ذكيًا تجاه الآخرين بهدف "كسب" بعض الوقت.

تعتمد طبيعة استجابتك للمحنة على الآثار المترتبة على الربح أو الخسارة. كما يحدث في كرة المضرب، حيث تكون نقطة كسر الإرسال أهم من الخسارة بنقاط ٠-١٥، يحدث بالمثل في الحياة. إذا كانت عواقب الخسارة تتمثل في إشباع غرور شخص آخر أو تعرضك لبعض الإزعاج البسيط، فإن هذا هو المستوى رقم ١ للانتهاكات، مزعج، لكنه لا يستحق تعريض سمعتك للخطر. في ظروف مغايرة، على الرغم من ذلك، يوجد المزيد من الأمور المعرضة للخطر: فيمكن تفويت فرصة مهنية كبيرة أو التخلي عن القيم الأساسية للشخص. هذا هو المستوى رقم ٣: يعلو صوت البوق ويجب عليك تنظيم حركة قواتك تجاه التنفيذ.

٥ قس دعمك - ثم نفذ

إذا قررت أن هذا الأمر ضروري وأن عليك التنفيذ، فهناك سببان متنافسان سوف يؤثران على الأغلب. أحدهما هو الحاجة إلى الاستعجال -ربما تكون نافذة التغلب على العدو صغيرة- والآخر هو الحاجة إلى الاستقصاء والتخطيط.

من الضروري قياس قوة الدعم الذي تمتلكه بشأن تصرفك المقترح. لا توجد فائدة من شن الحرب فقط لتكتشف، في حالة النصر، أن قواتك تخلت عنك. في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، عزل مايكل هيسيلتاين رئيسة الوزراء مارجريت تاتشر في واقعة شهيرة، لكنه لم يربح الانتخابات اللاحقة لزعامة الحزب.

يتعلق الأمر أيضًا بتخيل كيفية النصر. هل تتطلع إلى هيمنة آرائك بالكامل، أم أنه من المرجح أن تتوافق مع الطرف الآخر؟

بمجرد التفكير في تلك الاعتبارات، يحين الوقت للتنفيذ. يؤدي غالبًا التردد المفرط في تلك اللحظات إلى إيجاد قائمة طويلة للغاية من "يا ليت". ربما قد تشعر بأن عليك الانتظار حتى يتحقق توافق أفضل للاهتمامات، حين يكون الوقت غير ملائم للغاية.

لن يحدث ذلك أبدًا. الحق بالموجة أو ستفوّت اللحظة. إنه اختيارك.

تحكم في النتائج

بافتراض أنك ربحت معركتك، فإنك ستحتاج إلى ضمان الاستقرار في أعقاب ذلك. ستتضمن القرارات الحرجة بشكل خاص ما يمكن فعله بالمهزوم: هل تصل إلى توافق مع من تهزمه، أم تلقي به للتهلكة؟

مرة أخرى، العالم السياسي يعتبر تثقيفيًا هنا. لم يكن الانقسام الأكبر والأشرس في السياسة البريطانية في أعقاب الحرب بين حزبين متنافسين، لكنه كان بين مؤسسي "حزب العمال الجديد"، طوني بلير وجوردون براون. لقد ربح بلير بالتأكيد زعامة الحزب الذي اعتقد براون أنه له الحق في الحصول عليه، لكن انتصار بلير كان أجوف. أصبح الرجل المهزوم مؤثرًا مقلقًا لاستقرار الحزب حينما حقق الحزب السلطة، مما استمر في تدمير وإعاقة برنامج بلير الأكثر تطرفًا. لقد حارب بلير ليكسب زعامة الحزب وربحها، لكن وضعه المتوافق مع منافسه أدى في وقت لاحق إلى تقييد فاعلية سلطته. وفي أستراليا، تحول الاستياء المتفاقم بين عضوي الحزب كيفين رود وجوليا جيلارد إلى مهزلة حيث عزلت جيلارد أولًا رود، ثم عزل رود بعد ذلك جيلارد لئلا تصبح رئيسة وزراء للمرة الثانية.

إذن، الربح ليس هو كل شيء. يجب عليك الانتباه إلى ما سيحدث بعد ربحك، ويجب أن تكون أهم أولوياتك هي كيفية التعامل مع من يليك.

ملخص ما سبق

الفوز بالتأثير غالبًا ما يكون له ثمن وهو، خاصةً في المؤسسات الكبيرة، لعبة محصلتها صفر. تتمركز السلطة في يد بضعة أشخاص وقد تضطر، بهدف ربح مقعد على الطاولة، إلى عزل أحد المنافسين. لا يقترح هذا ضرورة أن تدبر مكيدة بشكل فعال لضمان هلاك منافسك، وأيضًا لا يفترض أن الارتقاء فوق الشجار هو أفضل وسيلة لتحقيق أهدافك. فأنت تعلم ما يقولونه عن الأشخاص اللطيفين...

- إلى أي مدى تسمح للأمور المزعجة البسيطة بأن تربكك بسهولة؟
- ما مدى إدراكك لمستويات دعمك؟
- من هم أهم منافسيك؟ هل هناك متسع لتقدم كليكما؟

٤٢ اجعل الآخرين يبدون في صورة جيدة

"لا يستطيع الرجال العيش دون اعتبار، كما لا تستطيع الأشجار العيش دون لحاء". حكمة صينية

"أفسح المجال لعدوك؛ هكذا تُتوج بالنصر". أوفيد

"إذا كنت تخطط للعمل مع أحدهم مجددًا، فلا تبالغ في قسوتك أثناء المفاوضات. إذا نويت سلخ قطة، فلا تحتفظ بها كقطة منزلية". مارفين ليفين، يعمل في التطوير العقاري

"في أفضل العلاقات، وأكثرها ودية، وأبسطها، يظل الإطراء ضروريًا كما أن الشحم ضروري لاستمرار حركة الإطارات". ليو تولستوي، كتاب *War and Peace*

"إن التقدير أمر رائع. فهو يجعل ما هو رائع في الآخرين يخصنا أيضًا". فولتير

إن فكرة "الاعتبار" تعتبر مفهومًا صينيًا بشكل حصري. من المؤكد حقًا أن من يمضي وقتًا في الصين مثلًا، سوف يحتاج إلى سرعة إدراك معنى ميانزي، وهي مجموعة الطقوس التي تستهدف حماية وصون السمعة العامة للشخص. إن تعقيد مفهوم "الاعتبار" عادةً يحير زوار المنطقة. حتى على المستوى ما بين الحكومات، هناك عدة طرق لفهمه بطريقه خاطئة. أثناء زيارة الرئيس هوو في عام ٢٠٠٦ إلى الولايات المتحدة، على سبيل المثال، حدثت إهانة -وإن لم تكن مقصودة- حيث قامت الدولة المضيفة بإطلاق ١٩ طلقة كتحية عسكرية مقابل التحية ذات الـ ٢١ طلقة؛ أي دعوة لمأدبة غداء مقابل مأدبة عشاء؛ وعندما

جذب الرئيس بوش سترة الرئيس هوو حين همّ الأخير بمغادرة حدث رسمي عبر المخرج الخاطئ. اعتبر الرأي العام الصيني هذه الأحداث مهينة، وعلامة على الازدراء، ونتيجة لذلك قامت الصحافة الصينية بتغطية الرحلة تغطيةً ضعيفةً. حيث بدا أن الولايات المتحدة أهانت قائدهم، لكنها أهانت أمة بأكملها دون عمد.

يطبق مفهوم الاعتبار بصورة أكثر شمولية مما هو عليه في مجال الدراسات الثقافية، على الرغم من ذلك. يعد اكتساب التأثير -أو الحق في التأثير- لعبة طويلة المدى، وإحدى استراتيجيتها المركزية هي اكتساب ثقة واحترام الأشخاص الذين قد تسعى يومًا ما في التأثير عليهم. أفضل طريقة للقيام بذلك تكون عبر تكبد العناء لإظهار ثقتك بهم واحترامك لهم - عن طريق مساعدتهم على عدم فقدان اعتبارهم، وانتهاز جميع الفرص لتعزيز سمعتهم.

قد لا يكون تحسين صورة الآخرين -أو التأكد من عدم فقدانهم لاعتبارهم- من أهم الأولويات في الثقافات ذات عقليات الربح بأي ثمن، وإما أنا أو هو. في هذه الحالة، الاهتمام بمفهوم "الاعتبار" قد يُعتبر مخادعًا أو مُفتعلًا - وحتى ضعفًا. مع ذلك، فإن إظهار الاهتمام بسمعة أحدهم هي الطريقة المؤكدة لتحظى بامتنانهم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لرد المعروف حينما تحتاجه حقًا.

ساعد على تحسين صورة الناس عند رؤسائهم

يقع الناس تحت الضغط للقيام بالأعمال طوال الوقت. إذا كنت تستطيع تقليل الضغط، أو المساعدة في أداء هذه الأعمال، فسوف تربح غالبًا مؤيدين مدى الحياة. مانيشا، هي استشارية إدارية شابة، لاحظت فرصة لتطبيق ذلك عمليًا مع عملائها الأوائل.

"كان (العميل) يعمل ضمن الفريق المالي لشركة كبيرة نوعًا ما وكان قلقًا للغاية بشأن تقديمه لعرض أمام مجلس الإدارة. هو لم يكن عرضًا معقدًا أو طويلًا للغاية، لكنني أدركت أن مجرد الفكرة سببت له الرعب. ولذلك تكبدت عناء مساعدته في هذا العرض، وقمنا سويًا بوضع مسودة له، وراجعنا أنواع الأسئلة التي قد تُطرح عليه. تناقشت معه أيضًا بشأن عدة أبحاث قمنا بها داخل الشركة ويمكنه عرضها كما لو أنها ملكه. لقد تفوق في هذا اليوم، وتنامت ثقته نتيجة لتقييم الأداء الإيجابي الذي تلقاه. ولطالما تذكر ذلك، وقدمني للآخرين وأعتقد

أنه حاول بجد أن يتم استخدامنا بصورة أكبر داخل الشركة. وهكذا فقد منحني هذا الرضا آنذاك، أن أساعد أحدهم بهذه الطريقة، لكنها أجدت نفعًا على المدى الأطول أيضًا".

من الجدير دائمًا أن نضع في اعتبارنا من يحاول زملاؤك أو عملاؤك التأثير عليهم، وكيف يمكنك مساعدتهم على فعل ذلك. إن عائد استثمار الوقت والجهد يكون عادةً عائدًا مذهلًا، حيث يأتي دور القانون القوي "المعاملة بالمثل"، والذي يبدو أنه يطبق في جميع الثقافات والفئات. سوف يتذكر الناس المعروف ويشعرون أنهم مدينون لك؛ لذلك سوف يحرصون على مساعدتك وبالتالي يفون بالدين في أي وقت تطالب به.

٤ جامل الناس علنًا

يراودنا عادةً إحساس بالتشاؤم عندما يصل إلى أسماعنا خبر أننا سوف نحصل على "تقييم للأداء". على نحو فطري، نعد أنفسنا لمواجهة النقد ونبدأ في التدرب في أذهاننا على قضية الدفاع عن أنفسنا في تقليب الأمر على سبيل الدفاع عن أنفسنا. يبدو العالم كمكان عدائي في أوقات كهذه.

لهذا يعتبر التأييد الإيجابي والعلني فعالًا للغاية. فإن له قيمة الندرة. عندما تدعم أحدهم علنًا عبر مدح إسهاماته، فأنت تخاطر بأحكامك الخاصة. إنه أمر مهم. هناك، بالتأكيد، مكان للتأييد الخاص، والتربيت على الكتف والهمس بكلمات "أحسنت صنعًا". لكن بالنسبة للاستثمار في العلاقات، وبناء ثقة الآخرين وربطها بشخصك بشكل نهائي، فلا شيء يفوق المدح العلني - خاصةً عندما يشعر من تمدحه بنقص الثقة بالنفس.

يستخدم عادةً المدراء الميكافيليون، خاصةً في المجال السياسي، هذا الأسلوب بصورة معاكسة: فهم يمتنعون عن الدعم اللفظي. كم رأينا من شخصيات عامة، يتحملون أوقاتًا صعبة من الحظ العسر، ويبحثون عن تأييد من زملائهم دون جدوى؟ في هذه الحالات، يعتبر المنافسون أن الصمت هو الأداة الأقوى ليحققوا التقدم الشخصي. يجب على المرء أن يدرك أيضًا التأثير المحبط للمدح العلني على زملاء الشخص الممدوح.

لكن امدح شخصًا علنًا وسوف تستطيع الاعتماد على دعمهم في المستقبل. هذه الطريقة التي تحتاج أحيانًا إلى تغيير واعٍ في طريقة نظرتنا للعالم، على الرغم من ذلك - يجد العديد منا أنه من الأسهل إيجاد أخطاء الآخرين بدلًا من تقدير مميزاتهم.

امنح الآخرين مخرجًا بكرامة

أحيانًا نجد أنفسنا نتولى دورًا قويًا بشكل خاص في التعاملات. إننا نمتلك معظم الأوراق الرابحة. يكمن الإغراء في هذا الموقف بأننا قد نستغل موقفنا إن كان له قيمة، لسحق منافسنا. نادرًا ما تكون تلك فكرة جيدة، كما يشير التاريخ على الأغلب. إن السعي إلى فرض تسوية على الطرف الخاسر تؤدي إلى تفاقم الاستياء والتعطش للانتقام. قد يكون انتصارك قصير الأجل، كما قد يشهد بذلك صانعو السلام في فيرساي.

إنه من الأفضل بكثير أن تأخذ في اعتبارك طرقًا أخرى لمساعدة منافسك على الانسحاب بكرامة - وأن يحفظ اعتباره بالمعنى الحقيقي. قد يؤدي الظن بالهزيمة المطلقة إلى طريق مسدود، كما هو حال من يعتقدون أنهم لا يملكون ما يخسرونه فيراوغون ويضطربون. فكر في حل يتضمن إمكانية ادعائهم ربح شيء من المناقشة بطريقة معقولة، ومن المرجح أن تحقق حينها أهدافك بصورة أسرع، مما لا يترك أي أثر للشكوك القاتلة.

إن التعاملات الإنسانية نادرًا ما تكون في صورة لعبة نتيجتها صفر، حيث أستطيع أن أربح فقط إذا خسرت أنت بصورة شاملة.

ملخص ما سبق

قد يبدو من غير المتوقع أن أستنتج أنه إحدى أفضل الطرق لتحقيق النجاح تكون عبر مساعدة الآخرين على تذوق طعم النجاح. لكن كما تدين تدان. كلما كرسنا المزيد من وقتنا وجهدنا لتحسين صورة الآخرين، زادت سمعتنا الطيبة التي نخلقها لأنفسنا عندما نكون في أشد الحاجة إليها. هي استراتيجية طويلة الأجل، والتي تستلزم أن نتخلى عن حب الذات وأن نتبحر بعمق في عوامل تحفيز الآخرين ونقص ثقتهم.

يتطلع المؤثر الفعال دائمًا خطوتين أو ثلاثة إلى الأمام -بالتفكير في عواقب تحول هذا الصديق إلى عدو أو في أي ظرف من الظروف قد تكون مساعدة هذا الشخص حاسمة- وهو لا يكون أكثر تطلعًا أبدًا منه عند التطبيق الفعلي لهذه الطريقة. لا يعني ذلك أن تحسين صورة الآخرين خدعة ساخرة، وأنانية بالكامل، بل إن المؤثر الناجح سوف يسعى لإيجاد فرص لإسداء معروف للآخرين. هذا يظهر التعاطف، والذي يعتبر جديرًا بالثناء في حد ذاته؛ ويقدم أيضًا تأثيرًا طويل المدى، والذي لا يستطيع أي مؤثر أن يتحاشاه.

- بدلًا من أن تتساءل عما ستستفيده من الأمر، اسأل أولًا عما سيستفيدونه هم.
- احرص على البحث بفعالية عن الإيجابيات في الأداء اليومي للآخرين.
- ساعد أحدهم على تجنب الإحراج أو الإهانة وسوف تربح العرفان للأبد.

٤٣ تحكم في العملية

"**نربح معركة الغد أثناء تدريبات اليوم**". حكمة صينية

"**إن التصميم على الربح لأمر مهم، لكن التصميم على الاستعداد حيوي**". جو بتيرنو

"**ما الفوضى إلا نظام ينتظر فك شفرته**". جوزيه ساراماجو

"**من ينصت جيدًا هو من يدوّن الملاحظات**". دانتي أليجييري

"**تتمثل روعة الإدارة في معرفة درجة النفوذ الملائمة التي يجب بذلها في مختلف المواقف**". شارل دي مونتيسكو

يعد الذكاء اللامع والمبهر والقدرة على الإبداع المذهلة مفيدة بشكل واضح إذا كنت ترغب في أن تصبح مؤثرًا. لحسن الحظ بالنسبة لمن هم أقل تميزًا من البشر الطبيعيين، فإنها ليست الطرق الوحيدة للتأثير.

عندما نحتاج لاتخاذ قرارات أو الوصول إلى اتفاقات، تكون هناك دائمًا عملية يجب إدارتها. ومشاركون يجب حشدهم. ومعلومات يلزم استيعابها. ومناقشات يلزم تسجيلها. يجب تحديد أولوية القرارات وتنفيذها. وهذه العملية -الطريقة المضنية لتحويل الأقوال إلى أفعال- تمثل فرصة حقيقية لأي شخص ذي مهارة إدارية لتسهيلها.

غالبًا ما تعتبر الإدارة لفظًا سيئًا على الرغم من أن أعظم المؤثرين على مدار التاريخ كانوا إداريين: ميكافيلي بنفسه وتوماس كرومويل، كمثالين فقط. لم يكونا

تحت الأضواء لكنهما كانا مساعدين لمدرائهما في غاية الفاعلية. لقد رغبا في القيام بدورهما في الظل، حيث قاما بتنفيذ أوامر رئيسهما بأكثر فاعلية ممكنة مع بناء معرفتهما عن الكيفية الحقيقية لتنفيذ الأمور.

على الرغم من تلك السوابق، نحن لا نحتاج إلى اعتقاد أن الإدارة المشئومة بشكل كلي، بالتأكيد، تقدم خدمة جليلة لضمان تنفيذ القرارات وإنجاز الأعمال. ولا يجب التقليل من شأن ضرورة هذه الخدمة. عندما يجتمع الأشخاص في خضم النقاش، يحتمل وجود سوء فهم ومراوغة وخروج عن الموضوع. إن إبقاء الناس على المسار الصحيح لهو فن غير متوفر بالقدر الكافي. بالمثل، إن محاسبة الناس على أعمالهم، مع ضمان وجود متابعة عندما تتخذ القرارات بوضوح، يمكن أن تمنح كلًا من الإداري المجتهد والمدراء أنفسهم نفس القدر من البروز وعلو الشأن.

حتى وإن لم يكن لك دور واضح، حق التصويت أو سلطة تنفيذية، فلا تزال تستطيع التأثير على النتيجة عبر تحمل مسئولية "التفاصيل العملية" – الأعمال التي لا يريد أحد المشاركة بها والتي من دونها لا يمكن الوصول إلى اتفاق، ولا تنفيذ قرارات، ولا إحراز أي تقدم بتاتًا.

دوّن الملاحظات

تدوين الملاحظات خلال الاجتماعات هو الدور الموكل إلى الشخص الأصغر سنًا بين الحضور، وهو ما يثير الاهتمام حيث يبدو أنه يلمح إلى قلة أهمية هذه المهمة. في مجلس الوزراء البريطاني، على النقيض، أمين عام مجلس الوزراء هو من يدوّن الملاحظات، وهي الوظيفة الرسمية الأعلى في الحكومة البريطانية. ربما تلك هي الوظيفة التي يجب السعي إلى تقلدها وليس تجنبها.

من قال ماذا ومتى هي ملاحظات ضرورية في أي عملية لاتخاذ القرار. إن الفرصة التي تقدمها مسئولية تدوين الملاحظات ليست على الإطلاق بهدف تزييف السجل أو التلاعب به، بل العمل كوسيط بعد وقوع الحدث. هناك أشياء يجب التحقق منها، وأعمال يجب توزيعها، ومواعيد متابعة يجب جدولتها. تقدم هذه الأمور عدة فرص للتشاور المشروع مع أهم المشاركين في الاجتماع أو في المكالمة. إذا أصبحت معروفًا كمدوّن ملاحظات فعال -دقيق، ومنظم- فسوف تجد على الأرجح أن صانعي القرار الأساسيين سوف يعتمدون عليك. الجميع يريدون أن يتم نقل وجهة نظرهم بدقة: إذا استطعت القيام بذلك، فسوف يقدرك الناس.

إحدى الميزات العظيمة الأخرى لتدوين الملاحظات هي أنها تُطلعك على المحادثات المهمة دون ضرورة الالتزام بالمشاركة. أن تكون شاهدًا على الأحداث، لا أن تضعها. هذا يعني أنك تتمكن من مشاهدة الناس وهم يعملون وأن تفهم كيف يفضلون الجدال أو التأثير عليهم، وهو ما قد يمثل معرفة تجديك نفعًا في المستقبل.

كن مسئولًا عن ضبط الوقت

الوقت هو السلعة الأكبر قيمة بالنسبة لنا جميعًا، لكنك لن تتوقع ذلك أبدًا من طريقة إدارة معظم الاجتماعات. يقضي العديد منا ساعات من معظم أيام العمل في حضور اجتماعات حيث نفكر: "لماذا أنا هنا؟". تبدو الأجندة غامضة أو غير موجودة؛ ويقوم بعض الأفراد بالسيطرة على النقاش أو يتحدثون عن أشياء أخبرونا بها عشرات المرات من قبل؛ ويتأخر المشاركون؛ أو يتجاوز الاجتماع الوقت المحدد. الجحيم الحقيقي هو حضور اجتماع شخص آخر.

لكن من يتحدث عن أي من ذلك؟ من يأخذ على عاتقه السيطرة على الاجتماع، ويهدئ الثرثارين، ويحافظ على الأمور في مسارها الصحيح؟ توجد لك هنا فرصة لتمارس شيئًا من التأثير.

تقول أليس، مديرة تسويق: "أنا أتذكر شعوري بالحنق الشديد من طريقة إدارة مؤسستنا للاجتماعات... وبالتالي توصلت لفعل شيء تجاه هذا الشأن. سأخبر الأشخاص الذين يخرجون عن الموضوع: 'آسفة، لكن ليس هذا ما نحن بصدد مناقشته هنا'. لن أسمح أبدًا بانتظار هؤلاء الذي يعتادون التأخير... سوف أتحدث معهم مسبقًا وأقول، حسنًا، لقد قمنا بتحديد موعد الاجتماع ليستمر نصف ساعة، وهذا هو كل ما لدينا. لقد اعتقدت أنني سأرهب الناس، لكنني حصلت على أفضل الآراء على الإطلاق نتيجة لذلك. فعليًا، كان الناس يأتون إليّ لاحقًا قائلين: 'حمدًا لله أنك جعلتِ فلانًا يصمت، لقد كان يدفعني إلى الجنون لسنوات...'".

أوجز

إن إجبار الناس على التركيز أمر ضروري إذا لم تكن تعاملاتهم، سواء كانت اجتماعات أو مكالمات هاتفية، ستصبح مجرد لجان لمناقشات عقيمة لا ينتج عنها

مبادرات أبدًا. لأن إغراء أن نثرثر، ونحيد بعيدًا عن الموضوع، لا تُقاوم بالنسبة لبعض المشاركين، فأنت تحتاج إلى إعادة النظام إلى الاجتماع. يعد الملخص الحصيف أداة رائعة للقيام بذلك بسخاء: فهو يشير إلى إنصاتك، ويسمح لك بإمكانية التوضيح، ويخولك الحق في أن تحكم قبضتك على التعاملات حتى ولو لم تكن تتولى الحديث معظم الوقت.

الطرق الجيدة الخالية من المواجهات للقيام بالخدمة العامة الحيوية للمحافظة على نظام النقاش تتضمن أن تقول ما يلي:

- "هل نستطيع تقييم الموقف فقط...؟"
- "يبدو أن ما تقوله هو..."
- "قد يكون من المجدي أن ألخص ما توصلنا إليه حتى الآن..."

قد تكون هذه العبارات نافعة بشكل خاص عندما يحتدم النقاش أو عندما يسيطر مشارك أو اثنان.

تذكر أحد ممن جرت مقابلتهم مرشده باعتزاز قائلًا:

"إن روعة أسلوب تأثير روبرت تتمثل في إنكاره الشديد لأهميته. فلم يكن هو الصوت الأعلى في الاجتماعات، ولا كان يتحدث معظم الوقت. لكنه كان متواجدًا ليقود النتائج بطريقة غاية في الإتقان. لقد برع في المقاطعة اللطيفة للذين يتحدثون أكثر من اللازم قائلًا: 'جون، دعني أتأكد فقط أنني فهمت مغزى ما تقوله... لأنني متأكد أن أليسون لديها شيء مهم لتضيفه إليه'. لقد كان منسقًا بارعًا؛ لا يهيمن على الاجتماع بغرور لكنه كان يتأكد من سماع آراء الجميع".

ملخص ما سبق

يجب لكي تصبح منسقًا رائعًا للتعاملات بين الناس أن تكبح غرورك -يصعب عليك ملاحظة تقلبات المحادثات إذا كنت تميل للسيطرة عليها- وأن تتبنى وظيفة الوصي على النتائج. يُستغل تأثيرك لضمان تحقيق النتائج وتنفيذها، مهما حاول المشاركون منع ذلك.

سوف يشتمل صندوق أدواتك على التقنيات الأقل شيوعًا من إعادة التركيز والإيجاز والإقناع. هذا ليس بالعمل الرائع، لكن إذا ادخرت مجهوداتك وقت الناس وحققت النتائج، تستطيع الحصول على تأثير قوي مثل تأثير أعظم الساعين للفت الانتباه وأعلاهم صخبًا.

- متى آخر مرة عرضت أن تدون الملاحظات في الاجتماع؟ ما احتمالات أن تتابع مع المديرين لتوضيح النقاط التي تحدثوا عنها؟
- كيف يمكنك أن تبقي الناس على المسار الصحيح بطريقة مهذبة؟
- هل تقرأ لغة الجسد في الاجتماعات؟ إذا لاحظت شعور الناس بالملل، هل بإمكانك استخدام ملخص لإعادة التركيز في النقاش؟

٤٤ أوقف الدعم بسرعة

"*أصعب قرار هو أن تتنازل عن لاعب كان رائعًا – لكن العبرة بالواقع على أرض الملعب. إذا لاحظت تغييرًا، أو تدهورًا، يجب عليك أن تتساءل ماذا سيكون الوضع بعد عامين من الآن مثلاً*". سير أليكس فيرجسون

"*الأخبار السيئة لا تتحسن بمرور الزمن*". كولين باول، وزير الخارجية الأمريكية الأسبق

"*اقتل أحباءك، اقتل أحباءك، حتى عندما يكسر ذلك قلب المؤلف الصغير الأناني الخاص بك، اقتل أحباءك*". ستيفين كينج، رواية *On Writing*

"*إن السيد كورليوني هو رجل يصر على سماع الأخبار السيئة فورًا*". طوم هاجن محدثًا والتز، *The Godfather*

"*لقد تصرف مثل النعامة ودفن رأسه في الرمال، وبذلك كشف لنا الجزء الذي يفكر به*". جورج كارمان، محامٍ، دفاعًا عن سلوك المدعى عليه

لقد قمت بالاستثمار بمبلغ كبير من أجل إطلاق منتج جديد. واستغرق الأمر عامين كي تبدأ به، مع قيامك بكافة دراسات السوق واختبارات المنتج. والآن، بعد مرور ستة أشهر منذ بداية إطلاقه، لا تبدو أرقام المبيعات جيدة. يشجع فريق التسويق فكرة تغيير الوكالة الإعلانية ويقول مسئول المنتجات إن هناك حاجة لآلية تفعيل إضافية. أنت تراقب النفقات حتى الآن: تقريبًا مليون. هذا يعتبر مبلغًا مدفوعًا ضخمًا. هل من الأفضل، بالتأكيد، أن تعتمد نفقات إضافية، وتدعي

وتأمل أن تتبدل الأمور سريعًا؟

أنت مدرب فريق رياضي. يمر فريقك بانحدار في التشكيل والثقة. والنتائج لم تكن جيدة. أثناء التدريب، تلاحظ أحد اللاعبين -قائد الفريق، وليس أقل من ذلك- يبدو فقدانه لشيء من السرعة، وقليل من المثابرة. هي ليست كارثة، لكنك ترى أنه لا يركز جيدًا في المباراة. مع ذلك، ما أهمية موسم ضعيف ضمن في المقابل حياة مهنية متألقة؟ سوف يعود لسابق عهده. لا يمكن أن يختفي السحر القديم. لا يزال هو الاسم الأول التي تضعه في قائمة الفريق...

كأطفال، نحن نكبر معتادين على النهايات السعيدة. الكتب والأفلام تقنعنا بأنه، مهما بلغت العقبات التي تواجهنا، فإن الأمور تتحول لتصبح على ما يرام في النهاية. بعض من هذه التوقعات تنتقل معنا إلى مرحلة النضج. إذا وجدنا أنفسنا في حفرة، فنحن عادةً نقنع أنفسنا بأن مع الحفر لبضع ساعات فسوف نصل إلى باب خلفي يقودنا إلى النفق الذي سيصل بنا بطريقة سحرية إلى جزيرة مهجورة، وسلطة الروبيان، والبينا كولادا...

الانحياز التأكيدي هو ظاهرة نفسية مثبتة: حيث نرى ما نريد أن نراه ولا نهتم بالبقية. أن تهتم بشكل كامل بالأخبار السيئة، وأن تواجه الحقائق غير المريحة وعواقبها، يعني أن تحقق اللاشعبية، وأن تفسد الحفل.

أحيانًا، على الرغم من ذلك، تحتاج لأن تفجر تلك الفقاعة. إن إخفاء رأسك في الرمال يمكن أن يؤدي في النهاية إلى وضع أسوأ بكثير. إذن ما مدى قوة إحساسك بنقطة التحول، لحظة اختيار إما تأجيل أو إرجاء أي قرار غير شعبي ستصنع على الأرجح كارثة أكبر بكثير؟ في هذه اللحظات، هل تميل إلى الالتزام أم تخالف؟

إن إنهاء دعمك للأشخاص والمشاريع والأحلام الوهمية لا يؤدي إلى ربحك الشعبية، لكن بمرور الوقت سيزيد من احترامك. يتطلب الأمر الشجاعة، والبصيرة، والواقعية - جميعها سمات الشخص المؤثر بحق.

ابحث عن أنماط دلائل المرحلة المبكرة

لا يعد الحدس حقيقة، لكن من المدهش كم القرارات العديدة التي يتم اتخاذها بناءً على الحدس، وكم القرارات العديدة التي لم يمكن اتخاذها على الرغم من وجود دليل واقعي ساحق. الصناعة الدوائية، على سبيل المثال، معروفة باعتماد تجارب مختبرية باهظة الثمن من أجل منتجات معروف من البداية أنها معيبة. (انظر تاريخ أسترازينيكا مع عقار فوستاماتينيب كمثال على هذه النقطة). إن إغراءات اكتشاف عقار جديد ناجح للغاية يبدو أنها تعمي صانعي القرار عن الحقائق.

على نحو مشابه، قد تتذكر رحلة بالسيارة إلى مكان ناءٍ، حيث انتهى الأمر برحلة مزعجة للغاية على الطريق. كل انحناءة وانعطاف على الطريق أخبرك أنك لا تقترب من وجهتك. فهل توقفت وأعدت تعقب أثرك أم استمررت بغض النظر، متمنيًا الانتصار على التجربة؟

قد لا يعني جزء من خبر سيئ واحد أو دليل مخيب للآمال الكثير، لكن النمط أو الأسلوب هو أمر مختلف كليًا. ابحث عن مثل هذه الأنماط؛ استخدمها للبدء في طرح افتراضات أساسية تتعلق بالمشاريع. قد يكون ذلك غير شائع؛ وقد تخاطر بالتعرض لاتهامات بتدمير المعنويات. لكن الأشخاص المؤثرين يدركون تكلفة الأخطاء البسيطة التي تتحول إلى كوارث مدمرة، وسوف يعانون بكل سرور من اللاشعبية قصيرة المدى بهدف تجنب تضرر السمعة على المدى الطويل.

اطرد الأشخاص

قد يبدو أنه من الشاق أن توقف مشروعًا يمضي في طريقه، وقد يبدو مستحيلًا في أغلب الأحيان أن تفعل المثل مع الأشخاص. سوف نمنح ذوي الأداء المتدني المستمر فرصًا ثانية وثالثة، وتدريبًا علاجيًا، وأوقات راحة تعويضية - أي شيء بديل عن مواجهة الخلاصة التي لا مفر منها وهي أن أداء هذا الشخص انحدر أقل من المستوى المقبول وأنه من غير المحتمل أن يستعيد أداءه الجيد قريبًا.

أنا لا أتبنى موقف "إن فشلت مرة واحدة سوف تخرج". بالتأكيد، سوف تمنح الزملاء ذوي الأداء المتدني فرصة للتعامل مع مشاكلهم. لكن متى تتحول عدة أمثلة من الأداء المتدني إلى اتجاه عام؟ وعند أي نقطة يصبح الاتجاه العام لا

رجعة فيه؟ بافتراض أنك تستطيع تحديد هذه النقطة، هل من فطرتك أن تتكر أم تؤجل أم تنفذ؟

إن طرد الأشخاص يعتبر أمرًا مهمًا إذا أردت الحصول على تأثير حقيقي حيث أنه يظهر الشجاعة -ما لم تفوض قسم العلاقات العامة بهذه المهمة، مما يظهر الضعف- ويشكل سابقة أيضًا.

يقول طوم، مدير أول في شركة تصنيع "أفضل ما قمت به على الإطلاق هو طرد ذوي الأداء المتدني المستمر... أولًا، لقد ميزني ذلك في مقابل من سبقوني حيث تركوا الوضع يتفاقم لأنهم لم يرغبوا في المواجهة. وثانيًا، لقد سلط ذلك الضوء على نوع المعايير التي أقبلها. يناصر العديد من المديرين المعايير العالية ولكن لا يطبقونها. يتوجب عليك التخلص من عديمي الفائدة".

رحب - وأصر على استقبال - الأخبار السيئة

يفترض كل هذا أنك تمتلك العديد من الأدلة تحت تصرفك فيما تتطور المشاريع أو تنمو الفرق، لكن غالبًا لا يكون هذا هو الوضع. إما أنك تطبق انحيازك التأكيدي، مع ضمان تجاهل أو تجنب الأدلة التي تتعارض مع النتيجة التي تتمناها، أو أن الأشخاص المحيطين بك لا يشعرون بأنهم قادرون على إبلاغك بالأخبار السيئة. الوضع الأخير هو علامة على ثقافة منغلقة أو دفاعية، حيث تؤكد التجارب السابقة أن أي رسول يأتي إليك بأخبار سيئة سوف يتم إنهاء أمره. من الحتمي أيضًا أنه كلما علا وضعك في المؤسسة، ابتعدت عن تلك النصائح الذهبية من التقييم الواقعي للأداء.

من الضروري أن توضح، على الرغم من عدم ترددك في فصل ذوي الأداء المتدني، أن إفادتك بالأخبار السيئة لا تعد بالتأكيد جريمة تؤدي إلى الطرد. رحب بها وابحث عنها ووازن بين الأمور الجيدة والسيئة. يمكن تطبيق ذلك سواء كنت تقوم بقياس معنويات الفريق أو تدير المشاريع منفصلة. تأكد من أنك غير معزول عن الأخبار السيئة - عن طريق التجول في المكان، واستخدام عدة أشخاص كأدوات استطلاع وحتى عن طريق تشجيع التقييمات أو الاقتراحات مجهولة المصدر.

ملخص ما سبق

يتم تبرير الجمود عادةً بالإشارة إلى التعبير المجازي بشأن ناقلة البترول: هذا الشيء في غاية الضخامة بحيث لا تستطيع إيقافه، ناهيك عن تحويل مساره، فهو غير قابل للتغيير؛ الأفضل أن تتركه وشأنه حتى يصل إلى وجهته.

الحقيقة هي أن ناقلات البترول **يمكن** إيقافها وتحويل مسارها، كما هو الحال مع مشروعك أو فريقك أو مسيرتك المهنية. إن عالم شركات التكنولوجيا العالية الحديثة أدخل إلى المصطلحات العامة مفهوم "المحور" - تلك المرحلة الجوهرية في أي عمل تجاري غير ناضج حين يستجيب لتقييم أداء المرحلة المبكرة ويغير مساره أو يتم إيقافه إذا لزم الأمر. من دون محور المرحلة المبكرة، لكان ستاربكس ما زال يبيع حبوب القهوة إلى تجار التجزئة ولكان يوتيوب ما زال موقعًا للتعارف عن طريق الإنترنت. لم تنجح نماذج العمل المبكرة تلك، لذلك قام المؤسسون بإيقافها وتجربة شيء جديد. تعد القدرة على استقبال هذا النوع من تقييم الأداء، والتصرف بمرونة كافية للتعامل مع الأمر حتى ولو كانت هناك تكلفة حسب أحكام البشر، بمثابة طريقة تفكير قوية وغير اعتيادية.

أحيانًا، في الحياة وفي العمل، يجب عليك أن تتصرف بقسوة لتكون لطيفًا.

- هل تهتم بشكل كافٍ بتقييم أداء المرحلة المبكرة؟
- هل توازن بين الأخبار الجيدة والأخبار السيئة من دون انحياز؟
- متى كان آخر قرار لك بـ "إنهاء" أحد المشاريع - وكيف أمكنك الدفاع عن قرارك في مواجهة المخذول والمحبط والمحروم من الحق؟

٤٥ روّج لنفسك

"**بع نفسك أولًا إذا كنت ترغب في بيع أي شيء**". بيرت لانكاستر

"**إذا وضعت بالفعل قيمة صغيرة لنفسك، فتأكد أن العالم لن يرفع من سعرك**". مجهول

"**آمن بنفسك! ثق في قدراتك! دون ثقة متواضعة لكن معقولة بقواك الخاصة لن تستطيع أن تكون ناجحًا أو سعيدًا**". نورمان فينسينت بيل

"**إذا سألت الرجال لماذا قاموا بعمل رائع، فسيقولون: 'أنا ممتاز. أمر بديهي. لماذا حتى تتساءل من الأساس؟' إذا سألت النساء لماذا قمن بعمل رائع، سيقلن إن أحدهم قام بمساعدتهن، أنهن قد صادفهن الحظ، أنهن عملن بجهد كبير**". شيريل ساندبيرج

"**ما الحياة إلا ضربة واحدة قوية، لذا يجدر بك البدء في التدرب**". دان شاويل

ضاقت أليسون ذرعًا، مديرة من المستوى المتوسط في وكالة توظيف، بالرسالة التي طالما تلقتها في موعد التقييم.

"تكررت نفس الرسالة دومًا. أخبروني أنني أبلي بلاءً حسنًا، وأنهم يقدرونني للغاية، لكنني أحتاج إلى أن أخرج وأقوم "ببيع نفسي" أكثر. لقد كان ذلك يحبطني إحباطًا شديدًا، لأنني أولًا اعتقدت أن العمل يجب أن يتحدث عن نفسه وثانيًا لأن فكرة "بيع نفسي" حولتني إلى شخص محطم يثرثر كثيرًا...".

لن يجدي القيام بالأعمال بجودة مرتفعة إذا لم يعلم أحدهم أنه عملك الخاص.

يجب عليك تحمل مسئولية كيفية نظر بقية المؤسسة لك، وهذا سوف يتضمن ترويجًا ذاتيًا إيجابيًا. هذه هي الصفحة التي سوف يلقي بسببها الأشخاص الأقل وضوحًا هذا الكتاب في أقرب صندوق قمامة وهم مذعورون. لكن "الترويج الذاتي" هنا لا يعني الخطب المتباهية أو التملق العشوائي أو المداهنة. هو يعني ببساطة التأكد من أن تتلقى التقدير الذي تستحقه - ولكي يحدث ذلك، يحتاج الناس إلى معرفة من أنت وماذا فعلت.

جوهر هذا الأمر يكمن في الترويج لنفسك عبر الإنجازات، وليس عبر شخصيتك الجذابة ولا مظهرك الجيد. يتعلق التأثير بالناس عبر سجل تعقب ممكن إثباته لوفائك بالوعود، لكن ذلك لا يعني بالتأكيد أن العمل "يتحدث عن نفسه".

هناك دلائل تشير إلى أن الرجال، إجمالًا، يفعلون ذلك بأريحية أكبر من النساء. إذا وجدت أن احتمالية أن تتحدث عن نفسك هي أمر لا تستطيع ببساطة تحمله، فقد تحتاج إلى من يروج لك بدلًا منك، كما اكتشفت أليسون في نهاية الأمر:

"لقد كنت محظوظة حقًا لأنني وجدت مرشدًا يقوم "بذكر اسمي في الرسائل"، كما ذكر - جعل الناس يعرفون أنني قمت بعمل جيد عن طريق الرسائل الإلكترونية، ودعاني لعرض التحديثات عما كنت أفعله في اجتماعات القسم، خاصةً عندما كان يعلم أننا ربحنا للتو أحد العملاء الكبار، ومثل تلك الأمور. وفي النهاية اعتدت بصورة أكبر على إيجاد الفرص لمناقشة ما أنوي فعله. عادةً كنت أقوم بذلك عبر إخبار زملائي بتحديثات عن الأشياء التي اكتشفتها أثناء محادثاتي مع العميل والتي قد تكون مفيدة لهم. في نفس الوقت، بالطبع، استطاعوا سماع ما قمت به، لكنها كانت طريقة غير ملحوظة ناسبتني".

أصقل خطبة تسويق المصعد

كل مرة تقدم بها نفسك تكون فرصة لبيع نفسك. عوضًا عن ذلك، يجمع الناس عادةً بين الإحراج المرتبك والهمهمة الغامضة حينما يعلنون عن أنفسهم أمام مجموعة أو شخص جديد. في الأيام الماضية حيث حدثت فقاعة تكنولوجيا المعلومات، كان يفترض أن يمتلك الجميع "خطبة تسويق المصعد"؛ جملة بليغة تلخص سماتهم خلال وقت صعود المصعد ليصل إلى جناح المديرين. قد لا نقدم عروضًا لطلب التمويل في أعمالنا اليومية، لكن ما زال من المنطقي أن نوجد تقديمًا جذابًا أكثر من "أنا، اااا، كاتي من الطابق العلوي".

ألقِ الضوء على من تساعد بالإضافة إلى المسمى الوظيفي لك - واعرض بإيجاز مشروعًا أو إنجازًا حديثًا. بالتالي قد تضيف كاثي: "أنا مديرة التسويق في المنطقة، ولذا إحدى المهام التي أقوم بها هي معاونة المحامين الذين يتقاضون رسومًا على عملهم لصالح الشركة على جمع خطبهم الترويجية وإيجاد طرق لربح أعمال جديدة. الأسبوع الماضي، على سبيل المثال، تمكنّا من تأمين حساب جديد مع ...".

تتألف مميزات هذه الطريقة من شقين:

- تضعك في منصب الشخص الذي يلجئون إليه من أجل العبارات الترويجية وربح أعمال جديدة.
- توفر فرصة للطرف الآخر لاكتشاف المزيد عن نجاحاتك الأخيرة وأن يذهب مع شعور تجاهك بأنك محقق للإنجازات.

٤ اجمع بين الأمور واعرض مساعدتك أولا

إن تعاملاتك العادية اليومية قد تمنحك فرصًا كافية لمناقشة عملك الحالي وأن تعطي الناس لمحة عن إنجازاتك الأخيرة. لكن إذا عملت من أجل نفسك أو في نطاق فريق عمل صغير، فسوف تكون احتمالات التسويق الذاتي محدودة للغاية. في هذه الحالة، سوف تحتاج إلى خلق فرص لمناقشة ما تقوم به عن طريق الانضمام إلى أشخاص آخرين.

يستمر البحث عن المتطوعين طوال الوقت من أجل هذا أو ذاك. تأتي تلك الطلبات في صورة رسائل إلكترونية والتي نميل لحذفها دون تفكير - نحن لا نملك الوقت للقيام بالأمور التي نتلقى أجرًا مقابل فعلها، ناهيك عن تحمل التزامات جديدة. لكن تسليط الضوء على صورتك يتطلب خطة هرمية الشكل: نحتاج إلى مجموعة أولية من التعاملات لينتج عنها المزيد منها. كلما صغرت مجالاتك الطبيعية، زاد احتياجك للبحث عن محافل جديدة لتعرف عن نفسك بها.

الأعمال الخيرية والفرق الرياضية والهيئات المهنية ورابطات الخريجين توفر جميعها فرصًا ممتازة لنشر الأخبار. يمكنك وصف ما تفعله، واعرض بإيجاز إنجازاتك الحديثة ووضح الفرص المستقبلية التي تتطلع إليها. يمكنك فعل ذلك عبر استعمال قاعدة التبادل: ابدأ أولًا، اسأل عن الآخرين وكيف يمكنك مساعدتهم، ثم عمومًا سوف يردون إليك المعروف.

روّج لنفسك عبر وسيط

حينما لا تتمكن ببساطة من الانتصار على خجلك الفطري، أو إذا لم يتوفر لك أي فرص ملائمة للتفاخر بنفسك باعتدال، فقد تحتاج إلى استدعاء بعض المساعدة. اطلب من صديق، أو زميل، أو مؤيد، أو راعٍ أن يلقي الضوء على إنجازاتك. أليسون، التي قابلناها في بداية هذا الفصل، نجحت بتلك الطريقة فقط.

"لقد كنت محظوظة حقًا حيث وجدت مرشدًا يرسل الرسائل الإلكترونية ويشكرني بها على إنجازاتي لبعض الأشياء بعينها ويرسل نسخة إلى عدد من كبار المديرين؛ أو حينما كنا نتلقى تقييم أداء من أحد العملاء المهمين، كان يرسل ذلك إلى أشخاص آخرين. بالتالي كان الأمر غير ملحوظ على الإطلاق، غير مباشر في وجهك، لكن كطريقة للتسويق لي وجعل الناس يدركون إمكاناتي بطريقة عجزت عن القيام بها بنفسي، أو لم أكن لأشعر بالراحة لأن أقوم بها بنفسي".

ملخص ما سبق

يعد طلب "التزكية" من الآخرين إحدى الطرق المحددة لخلق تأثير حيث أشار بحث حديث لماكينزي أنه يسهل على الرجال فعله بصورة فطرية أكبر من النساء. لكن أن تطلب خدمة، أو تعزز شبكتك، أو أن تكون فظًا للغاية فيما يتعلق بكيفية مساعدة معارفك لك، فإن هذه هي الطريقة التي قد تحتاج إلى التفكير فيها إذا أردت أن يعلم العالم عن تفوقك ولا تريد القيام بذلك بنفسك.

- كيف تعرّف نفسك وماذا تفعل للغرباء؟
- ما المنتديات التي انضممت إليها بتصميم صريح لأن تكون معروفًا بصورة أفضل؟
- هل يمكن لشخص له نفوذ أن يساعد في تعزيز صورتك؟

٤٦ تفاوض

"في كل أنحاء العالم عندما تختبر الرجال والنساء في تعابير الإدراك الظاهرة على الوجه، تحرز النساء نتائج (...) أفضل. إنها أداة من أدوات التفاوض". مايكل جارين

"لا تقنع نفسك بقبول سعر أقل قبل أن تصل لطاولة المفاوضات". كارول فروهلينجر

"لا تحاول أبدًا أن تجني كل أرباح الصفقة. دع الطرف الآخر يجني بعض الأرباح أيضًا، لأنك إن اشتهرت بجني كل الأرباح دائمًا، لن يكون لديك الكثير من الصفقات". جيه. بول جيتي

"عندما تتوقع أن تكون المساومة هي النتيجة النهائية، فمن الحرص عادةً أن تبدأ من أعلى مستوى". جون ماينارد كينيس

"من تعلم أن يعارض دون أن يعارضه أحد فقد اكتشف السر الأكثر قيمة للدبلوماسي". روبرت استابروك

أحيانًا يُرجع الملاحظون الخارجيون مستوى التأثير لدى الفرد إلى خليط عشوائي من الجاذبية الشخصية، واغتنام الفرص، والحظ. وهم يعتبرون أن الفرد يولد بمثل هذه الصفات، أو أن فرص الحظ قد سقطت في حجورهم بمحض الصدفة. ما قد نستهين به كثيرًا في هذه الوقائع هو كم التأثير الذي يمكن اكتسابه، بمرور الوقت، من خلال التفاوض.

يبدو التعميم الكثير خطرًا، لكن في الحقيقة أن معظم من أجريت معهم مقابلات من أجل هذا الكتاب قد تشاركوا في اثنين من المعتقدات. الأول هو أنهم كانوا يعتقدون أن حصتهم يمكن دائمًا أن تتحسن – ويتحقق هذا عن طريق الراتب أو

المكانة أو أي مقياس آخر يستخدمونه. والاعتقاد الثاني أن هذا التحسن سيأتي *مباشرة من جراء أفعالهم فقط* - فإذا أرادوا قطعة أكبر من الكعكة، فإن عليهم أن يطلبوها. فهي لن تُقدم إليهم على نوع من لوحات الجدارة. عانى العديد من الناس ليلفتوا الانتباه إلى أنه تأتي مرحلة ما، إن لم تكن سعيدًا فيها بحصتك، فأنت بحاجة إلى أن "تخاطر".

هناك عدد من الأبحاث الأكاديمية التي تشير إلى هذا المنهج بشكل عام يمكن للرجال تطبيقه بسهولة أكبر من النساء. ورصدت دراسة شهيرة التوجهات الذهنية تجاه طلب زيادة الراتب فوجدوا أن ٨٥ في المائة من الرجال كانوا سعداء بقياس استحقاقهم بالمقياس المالي، بينما ٨٣ في المائة من النساء لم يرتاحوا لفعل هذا. اعتقد النساء أنه عند قيامهن بعمل جيد، فإن المؤسسة سوف تكافئهن. أما الرجال فرأوا أن عليهم الدفاع عن أنفسهم.[1] عندما طلبت ليندا بابكوك الأستاذة بجامعة Carnegie Mellon من كل من الرجال والنساء اختيار التشبيه الذي يصف شعورهم حيال إمكانية التفاوض من قائمة الاستعارات، كان التشبيه "الفوز بمباراة للكرة" هو الاختيار الأعلى عند الرجال، أما التشبيه "الذهاب إلى طبيب الأسنان" فكان الاختيار الأعلى عند النساء.

قد يسير الأمر بهذه الطريقة، إن لم تحصل على التأثير الذي تريده، فأنت ببساطة لا تطلبه.

ليس بالضرورة أن تربح التأثير بالصدفة أو خلسة، لكنه ينتزع انتزاعًا. وإن كونك مفاوضًا واثقًا، خاصةً عند التفاوض لحسابك، قد يكون مهارة من أهم مجموعة المهارات الحيوية على الإطلاق.

لا توافق

متى كانت آخر مرة كان العرض المعروض عليك فيها ليس العرض الذي أردته؟ ربما كان مناقشة بخصوص الراتب. وربما كان طاولة عرضت عليك في مطعم.

ما الذي فعلته؟ هل قمت بالتفاوض - أم وافقت؟

1 "Ask and you shall receive? Gender differences in negotiators' beliefs", *Human Relations* 56.6:625

هناك مجموعة كبيرة من القواعد الاجتماعية والثقافية التي تمنعنا من المفاوضة في مواقف مثل هذه، ناهيك عن معتقداتنا الخاصة المقيدة للنفس. مثل "من الوقاحة أن أجادل"، "سأبدو طائشًا، أو متعجرفًا، أو متسلطًا إن حاولت طلب المزيد".

يجد الأشخاص المؤثرون طريقة للتغلب على هذه المعتقدات. تستند عادةً على حس سليم بما يستحقونه، هؤلاء الناس ينظرون إلى العروض التي تقدم لهم والصفقات المعروضة عليهم كنقطة بداية، فإذا لم تعجبهم نقطة البداية هذه، يقومون بالتفاوض.

أثبت موقف المطعم أنه ملهم لكاثرين، أخصائية الرعاية الصحية:

"دائمًا ما يتم إرشادي إلى أسوأ طاولة في المطاعم - الطاولة المجاورة لدورة المياه أو تلك المجاورة للمطبخ. وأجلس مطيعة في المكان المحدد لي وأظل أتذمر بخصوص الأمر طوال فترة تناولي للوجبة. وفي يوم ما قلت فقط: "هل تمانع إن جلسنا في مكان آخر - مثل هناك مثلًا؟". هز النادل كتفيه قائلًا "بالطبع". يبدو هذا غبيًا، لكنها كانت لحظة إدراك مفاجئ. يبدو هذا صحيحًا: إن لم تطلب، لن تأخذ شيئًا".

نميل إلى التفكير في التفاوض كعملية رسمية، تحدث داخل غرفة الاجتماعات وفي حضور مستشارين قانونيين. لكن في الحقيقة، هي عملية تحدث كل يوم؛ يمكن أن يحدث التفاوض في أي وقت نشعر بوجود اختيارات أخرى لنفكر بها ونتيجة أفضل لنحصل عليها. الخطوة الأولى هي أن تدرك هذا وأن تبدأ المحادثة.

قدّم العرض الافتتاحي

حتى في الأوقات التي نكون مستعدين فيها للتفاوض، أحيانًا نخرّب النتائج بسبب التخلي عن المبادرة في مرحلة مبكرة. ربما يوجد بداخل عقولنا نموذج للاعب أوراق ماهر: حيث نلعب الورق بحرص وسرية، لا نقدم شيئًا وبدلًا من ذلك نستجيب لحركات خصمنا الافتتاحية.

ترى مجموعة متزايدة من الأدلة أن هذه ليست الطريقة التي نضمن بها أفضل الصفقات. أن تكون أنت البادئ يجعلك تأخذ ميزة التأثير القوي "للمرساة" والتي قام باستعراضها دانيال كاهنمان وآخرون: أنت تضع شروط المفاوضة ويكون على الطرف الآخر الالتزام باللعب داخل حدودك. هذا المنهج يجعلك تبدو

واثقًا ومستعدًا جيدًا، كما أنك وُضعت استراتيجيًا لتقوم بتقديم أول التنازلات. فيمكنك أن تكون مرنًا؛ لأنك قد بنيت مجالًا للمناورة. وعلى العكس، إن وجدت نفسك ترجع خطوة للخلف، وتستجيب للعرض الأقل الذي يقدمه الشخص الآخر، تصبح أمامك خيارات محدودة لعمل تخفيض صغير جدًا في السعر أو الابتعاد.

عند تقديم العرض الأول حاول تجنب هذين الفخين:

- استهداف نتائج قليلة
- تقديم مجموعة من البدائل

يلعب الاحترام دوره هنا: فنحن لا نريد أن نظهر كأشخاص "لحوحين" كثيرًا، لذا نستهدف عن قصد معدلًا متوسطًا لأفضل توقعاتنا. وفقط في حالة ظهورنا كانتهازيين، يمكننا أن نمهد العرض بشيء مثل: "لكي تبدأ معنا، أظن أنني أبحث عن زيادة للميزانية بنسبة تتراوح بين ٢ و٤ في المائة". هذا، بالطبع، يُركز الانتباه على القيمة الصغرى من المعدل؛ لذا يكون من الأفضل أن تبدأ النقاش برقم ٤ في المائة.

في المفاوضات استهدف نتيجة عالية وصوبها أولًا.

افعل العديد من الأشياء في الوقت نفسه

تترك المفاوضات التي لا ربح فيها ولا خسارة مشاعر سيئة في النفوس. فعندما نثبت أنظارنا على نتيجة واحدة -مثلًا رقم محدد في مفاوضات على الراتب- ونكون مقتنعين أن هناك نتيجة واحدة لنسعد بها، فنحن ندخل في مفاوضة مثيرة للجدل حيث يكسب أحد الطرفين ويخسر الآخر. من الواضح أن هذا لن يكون مفيدًا إذا كان علينا الحفاظ على العلاقة بالطرف الآخر بغض النظر عن النتائج.

من الأفضل أن نجعل العقل منفتحًا ونسعى لتوسيع نطاق المناقشة. ربما إذا عملنا نحو تحقيق نتائج "مجمعة" بدلًا من العمل لتحقيق هزيمة أو نصر في موضوع محدد، سنحقق الفوز لكلا الطرفين وبالفعل نقوّي العلاقات بدلًا من تسميمها دائمًا.

يمكن أن يكون هذا في مفاوضة بشأن ميزانية، على سبيل المثال، هناك خيارات بديلة للتصميم على رقم رئيسي. يمكن إعادة النظر في المدة الزمنية، مع تقديم تخفيضات؛ ربما يمكن حساب فوائد الاستثمارات لفترات أطول؛ قد تكون هناك أقسام من العمل من المحتمل أن تدر ربحًا، وهكذا يتم التعامل مع التكلفة والربح في نفس الوقت.

يُسمى هذا في علم المصطلحات الكلاسيكية "توسيع الكعكة" بدلًا من مجرد تقسيمها. في مفاوضات الراتب، يعني هذا أنك تناقش المال مع عدد ساعات العمل، والمزايا، والموازنة بين العمل والحياة الشخصية. فقد توازن بين كفتي المميزات والعيوب.

ملخص ما سبق

رؤيتك كمفاوض ناجح ومستعد لها عاملان يؤثران على التأثير. العامل الأول مباشر - فأنت على الأرجح ستربح من الكعكة جزءًا أكبر مما هو ممكن إن بقيت فقط تأمل أن تسير الأمور كما تريد. العامل الثاني أقل مباشرة لكنه أكثر أهمية. حيث يُنظر إلى المفاوضين الفعّالين كأشخاص أقوياء، وواثقين، ومؤثرين. إن حقيقة عدم رغبتك الدائمة في قبول ما يُقدم لك هو أمر مثير للإعجاب في أعين الآخرين، خاصةً إذا، كان لديك سجل حافل بالتفاوض من أجل الآخرين، بالإضافة للتفاوض لمصلحتك الشخصية.

- متى آخر مرة رفضت فيها قبول ما يقدم لك؟
- كيف يبدو العرض الافتتاحي إن كنت ستستهدف نتيجة عالية في المفاوضات التالية؟
- ما مدى نجاحك في توسيع الكعكة بالإضافة إلى تقسيمها؟

٤٧ نظم دائمًا حملة إعلانية

"أي شخص يقول إنه غير مهتم بالسياسة يشبه غريقًا يصر على أنه غير مبالٍ بالمياه". مهاتما غاندي

"لست أذكى شخص في العالم، لكني أستطيع بالطبع اختيار أذكى الزملاء". فرانكلين دي. روزفلت

"أيًا كان القائل 'لا يهم إن ربحت أم خسرت' ففي الغالب قد خسر". مارتينا نافراتيلوفا

الخطاب الأسطوري الذي ألقاه الممثل أليك بالدوين في فيلم ***Glengarry Glen Ross*** نقل الأمر بشكل خاطئ. ليست النهاية هي ما يهم؛ لكنها الحملة الإعلانية.

كلما ذكرت كلمة "سياسة" في ورشة عمل وربطتها ببيئة العمل، أجد الغالبية العظمى من الناس يكتمون أنفاسهم ويشيحون بوجوههم بعيدًا (بشكل مجازي). هناك نفور كبير من المفهوم، بما يحويه بوضوح من أفكار ميكافيللي القائمة على الخداع. وفي الوقت نفسه، يدرك كل شخص أن السياسة هي واقع الحياة وأنه، في نهاية المطاف، في أي بيئة تشمل أكثر من شخصين، اختيار واضح: إما أن تلعب أو يتم التلاعب بك.

لنوضح الأمر، إذا كان لديك أي طموحات قيادية على الإطلاق، فأنت بحاجة إلى بناء تابعين. وهذا لا يحدث بين ليلة وضحاها، وهكذا سيخبرك أي خبير سياسي. إن الوقت الذي تبدأ فيه بالفوز في الانتخابات القادمة هو مباشرة بعد محاربتك في الانتخابات الأخيرة.

أمامك وقت محدد للقيام بهذا النشاط، خاصةً في المرحلة المبكرة من مسيرتك المهنية، عندما يُزدرى أي انطباع صريح لمساندة مرشح في كل الأحوال. أي نشاط

تتعهد القيام به يجب أن يكون بانتباه وحذر - لكن يجب أن يحدث. مناصب التأثير، مثلها مثل الانتخابات، لا يتم الفوز بها بين ليلة وضحاها.

فيما يتعلق باستخدام وقتك بفاعلية، يمكنك تعلم الكثير من طريقة تنظيم الحملات الانتخابية السياسية. ينقسم جمهور الناخبين إلى مؤيدين، ومعارضين، وغير منحازين لأحد. سوف تستخدم أساليب مختلفة مع كل فئة، لكن يكفي القول بأنك ستمضي أغلب وقتك في جذب الذين لم يقرروا بعد، الذين من الممكن أنهم يحملون مفتاح صعودك.

السياسة، كما أراها حتمية، لكنها لا يجب أن تكون قذرة. فهي ببساطة وسيلة لغاية معينة: في هذه الحالة الغاية هي إمدادك بالقوة والتأثير الكافيين لتحقيق ما تريده أيًا كان . لا يجب بالضرورة أن تكون السياسة خبيثة أو متلاعبة. بل هي عملية يتم من خلالها إنجاز الأمور حينما يتعلق الأمر بأعداد كبيرة من الناس. إن كنت ترفض أن تكون سياسيًا، فعليك أن تلوح مودعًا أي رغبات للتأثير.

ابحث عن كبير للمستشارين

بعيدًا عن دائرة اختيار الأشخاص الذين يكنون بداخلهم طموحات قيادية حقيقية توجد مجموعة فرعية أخرى: الأشخاص الذين لديهم هم أنفسهم طموحات محدودة لكنهم يرون أنفسهم في دور من لديهم نفوذ كبير في اختيار المرشحين للمناصب. هم يريدون الحصول على القوة، لكن دون قبول مسئوليتها بالضرورة. إن أضفت إلى المزيج أخلاق عمل جيدة، وقدرة تنظيمية ممتازة، يكون لديك مساعد يستحق وزنه ذهبًا. طوال بحثي عن الأشخاص الذين وصلوا لمنصب قيادي في مؤسسة، كان هناك عدد قليل منهم لم يكن لديه "مساعدون محل ثقة"، سواء تم تعيينهم بلقب رسمي أو يعملون بهدوء بعيدًا عن الأضواء. هم عيونك وآذانك، وصوتك في مجلس الإدارة، والمسئولون عن القيام بدور رئيس المشجعين.

يمكننا فهم اختيارك لشخص ما لمنصب كبير المستشارين ببساطة لأنك تشعر بالراحة معه، لكنه ليس اختيارًا ذكيًا كلية. إن السمات الشخصية الملائمة ليست بالضرورة المعيار الوحيد لهذا الدور الحرج. فهو يحتاج إلى منظور ومستوى عالٍ من الذكاء السياسي: قد تحتاج لشراء خبرة كهذه.

أخبرنا الشريك الإداري لشركة قانون دولية:

"احتجت بالفعل لشخص يساعدني على الوصول لهذا المنصب، وبمجرد وجوده، قمت بتنفيذ ما احتجت له. لقد عينت حقًا رجلًا من أقرب منافسينا لهذا الهدف بالذات. لقد عرفت أن توظيف تلك الشركة الأخرى سيكون استراتيجية ناجحة لي شخصيًا ولشركتنا، وكان من الواضح أن وجود شخص على معرفة داخلية جيدة مفيد للغاية".

فكرة أخيرة: تحتاج أن تتأكد تمامًا من الطموحات القيادية لكبير المستشارين أو بالأصح أن تتأكد من عدم وجودها. فأنت لا تريد أن يقوم الرجل الذي يحتل المرتبة الثانية بإضعاف قيادتك. فهذا يحدث أحيانًا. اسأل رئيس وزراء المملكة المتحدة السابق توني بلير.

تعرف على خصومك

إن لم يكن لديك أي خصوم، فلا بد أنك تفعل شيئًا خاطئًا. أي شخص يتبنى رأيًا، أو يدافع عن التغيير، أو يتطلع بشكل ما لتغيير الوضع الراهن جذريًا سوف يفاجأ بمعارضة من أنصار عدم التغيير. إن لم تزعج أحدًا، فمن الواضح أنك لا تُحدث تأثيرًا.

من غير المحتمل أن من الممكن إقناع الخصوم العنيدين بوجهة نظرك، لذا تعد محاولتك للقيام بفعل مماثل بمثابة مجهود ضائع. لكن محاولتك لفهم موقفهم أمر يستحق العناء حقًا، مع ذلك، إما عبر محادثة مهذبة تبدؤها أنت، أو ما يبلّغك به مؤيدوك. إن فهم منظور معارضيك أكثر أهمية من محاولة التوافق معهم. في الغالب لن تصبحوا أفضل الأصدقاء، لكن تحقيق أهدافك على المدى البعيد قد يتطلب المواءمة معهم.

يتحدث الشريك الإداري مجددًا قائلًا:

"إن الصعود عبر الرتب الوظيفية، يجعلك تشعر بالتأكيد من هم خصومك. لطالما حاولت تفادي تحوله لأمر شخصي – لقد ترقيت ثلاث رتب وظيفية منذ أن عملت هنا منذ عشرين عامًا. لذا فإنه سريع، عملي. ولا أضيع الكثير من الوقت عليه – لكنني أتأكد من أنني أعرف ما الذي ينوون القيام به. والآن وأنا في منصب القيادة سوف أصر على استشارتهم ودعوتهم لحضور اجتماعات الإدارة. فمن المهم لثقافة المكان أن يروني أشمل الجميع. ولا أكن لهم الضغائن".

في السياسة، يتعلق الأمر كله بـ "الأصوات العائمة". غالبًا ما يفشل الأشخاص ذوو الطموحات القيادية في تكريس الوقت الكافي لاستبيان آراء الأشخاص غير المنحازين، لكن إن أمكنك إقناع عدد كافٍ منهم بآرائك، يمكن أن تستحوذ على مفاتيح المملكة.

يشتهر أصحاب الأصوات العائمة بتقلبهم. تظن أنهم في جيبك يومًا ما، إلى أن تجدهم نقلوا دعمهم لمرشح آخر. لهذا يحمل الفصل عنوان "نظم دائمًا حملة إعلانية"؛ لكي تتأكد من دعم الأشخاص، تحتاج أن تتحقق من أحوالهم على نحو منتظم.

اهتم أحد الأشخاص الذين أجرينا معهم المقابلات بالتواصل كل أسبوع مع خمسة أشخاص لم يقابلهم أو يتحدث إليهم مؤخرًا. بينما حرص رئيس شعبة آخر على تنظيم وجبات غداء غير رسمية منتظمة حيث يستطيع أى أحد أن يأتي ويسمعه وهو يعطى نظرة عامة على ما يحدث في الفريق - ويطرح عليه الأسئلة.

هناك منهج مكون من جزأين للفوز بالأصوات العائمة - والذي يعتبر شيئًا صغيرًا في كل حدث. في أغلب الأحوال، يبدو من المهم أن تصنع الفرص للاستماع لما يقولونه (يعقد أعضاء البرلمان في المملكة المتحدة اجتماعات للمداولة شهرية بشكل منتظم لناخبيهم فقط لهذا السبب). والجزء الثاني هو التعهد بمساعدتهم على حل مشاكلهم. ولا يوجد "تحليل" لآرائك الخاصة على الإطلاق.

ذكر أحد الأشخاص الذين أجرينا معهم مقابلة مثالًا محددًا على هذا.

"أتذكر، مباشرة بعد حصولي على منصب مدير، أنني طلبت عقد اجتماع مع فريق تكنولوجيا المعلومات. إن هؤلاء الناس من أكثر الناس خبثًا في المؤسسة كلها. وكان يجب عليّ الاستماع إلى سيل من النقد اللاذع بسبب أنه لا يتم تقديرهم بشكل كافٍ ولا يحصلون على موارد كافية. وكان هناك بعض الأمور التي تعهدت النظر فيها، وكانت إحدى النتائج أنني تمكنت من شراء حصة مسيطرة لتحديث برامج الحاسب كانوا قد أوصوا بها. حسنًا، والآن أصبحت مدير الإدارة وهم بالفعل جيدون معي. وكانت الخدمة التي أخذتها منهم مفيدة جدًا وأظن أنهم حاربوا بجانبي مع أقسام دعم أخرى. إن مجرد إظهار القليل من الرعاية المحبة والحنونة مع هؤلاء الأشخاص حقق نتيجة ناجحة.

ملخص ما سبق

هل تريد اللعب أم لا؟ أمامك الفرصة لتختار رفض المشاركة في "المحادثات الخفيفة لتكوين العلاقات" ولكيلا تبالي بما يظن خصومك. لكن تظهر صعوبة هذا المنهج عندما تريد حشد الدعم - فإذا مثلًا أردت لمشروع أن يبدأ، فأنت بحاجة لتنظيم حملة ترويجية لنفسك، أو لأن تحصل على دور أكبر في كيفية إدارة الأمور. ثم يصبح الأمر لعبة أرقام، فقط مثل أي انتخابات. المؤثرون المحتملون، رغم كل نفورهم من السياسة، لا يمكن أن يبقوا بمعزل تمامًا عن السياسة التنظيمية.

- من يمكنك الاعتماد عليه ليحمي ظهرك؟ هل لديك أحد يفي بمتطلبات دور كبير المستشارين؟
- من هم خصومك الرئيسيون؟ إلى أي مدى تعرف عالمهم جيدًا؟
- ما النظام الذي أعددته للاستماع إلى شكاوى "الأصوات العائمة"؟

٤٨ ابدأ التحدي

"*إن الفعل هو ما يهم، وليست ثماره. يجب عليك أن تفعل الشيء الصحيح. قد لا يكون في مقدورك، وقد لا يسمح وقتك، أن تجد أي ثمار. لكن هذا لا يعني أن تتوقف عن فعل الصواب. قد لا تعرف أبدًا نتائج أفعالك، لكن إن لم تفعل شيئًا، فلن تكون هناك أي نتائج*". مهاتما غاندي

"*لقد سئمت من معاملتي كمواطنة من الدرجة الثانية*". روزا باركس

"*ربما كرجل عجوز سوف أجد راحة كبيرة في التجول حول معملي بهدوء وفي التحدث مع تلاميذي بلطف في ليل الصيف وتقبل المعاناة بلا مبالاة. لكن ليس الآن: الرجال في ريعانهم، إذا كانت لديهم معتقدات راسخة، يكونون مكلفين بالتصرف طبقًا لها*". جوليان أسانج

"*أحيانًا يكون الطريق الوحيد لاكتساب احترام رئيسك هو عبر تحديه*". الممثل كيفن سبايسي في شخصية فرانك أندروود، مسلسل *House of Cards*

"*لأولئك الذين يفضلون اختيار أمان الخمود على خطر اتخاذ موقف معارض، لدي هذا لأقوله لهم: أيها الجبناء اللُعناء. أتمنى أن تحصلوا على العالم الذي تستحقونه*". ميرا جرانت

إن بعضًا من أكثر الأمثلة المؤثرة في التاريخ والتي حازت على الانتباه العام كانت من خلال أعمال التحدي.

- في فترة الحكم البريطاني في الهند، بدأ مهاتما غاندي مسيرة الملح للاعتراض على الضرائب التي فرضتها بريطانيا على الملح. وقاد غاندي تابعيه إلى البحر وجمع الملح الخاص به، وبالتالي أعلن، كما قال، إنهاء الإمبراطورية البريطانية.

- في ديسمبر عام ١٩٥٥، رفضت روزا باركس التخلي عن مقعدها في الحافلة لرجل أبيض في مونتجمري بولاية ألاباما. بفعلها هذا، انتهكت قوانين الفصل العنصري المطبق في ذلك الوقت – وأصبحت واحدة من أهم نماذج حركة الحقوق المدنية في أمريكا.
- مؤخرًا، أظهر جوليان أسانج، أيًا كان رأيك في أخلاق منظمة ويكيليكس، مستوى النشاط الممكن تحقيقه لجذب الانتباه العام عندما تتحدى السلطة.

من الواضح، هذه أعمال تحد على نطاق واسع، لكنها تحوي دروسًا لأي مؤثر محتمل. أحيانًا يجب أن تستجمع شجاعة معتقداتك وأن تدافع عنها. لا يجب أن يكون الأمر على مستوى عالٍ من حقوق الإنسان الأساسية. بالتأكيد قد يكون صغيرًا جدًا: قد حاز عميل من عملائي على إعجاب كبير بسبب إصراره على الحصول على أفضل المؤن لكافتيريا شركته. قال إنه معروف بسبب طبق لينجويني بالروبيان أكثر من أي صفقة قام بها على مر السنين.

الشيء المهم بخصوص اتخاذ المواقف هو أنه يظهر شجاعة، وهي ليست بالصفة المطلوبة في التجمعات الواسعة. وربما تجعلك غير محبوب لدى بعض الأشخاص، لكنها أيضًا تُكسبك الاحترام.

معظم الناس لا يفعلون شيئًا سوى التذمر من نصيبهم. فهل أنت مستعد للمخاطرة وأن تكون أكثر استفزازًا بقليل؟

٤ تحدَّ مديرك

من الحقيقي أن العديد من الناس الأعلى مرتبة يحبون أن يُحيطوا أنفسهم بالرجال الذين يوافقون على كل شيء. إذا كان هذا هو الحال مع مديرك، فتعامل مع الاستراتيجية إذن بحذر! رغم أن هناك العديد من القادة أيضًا الذين يرحبون بالمعارضة، أو على الأقل لديهم على مضض احترام اتجاهها في المناسبات النادرة التي تحدث بها.

عندما يُطلب منك اتباع استراتيجية تعتقد أنها ليست مناسبة، أو تأييد قرار تراه خاطئًا تمامًا، لديك خيار: إما أن تنضم له أو تنحرف عنه. وقبل التعبير عن هواجسك، هناك بعض الحسابات المطلوب التفكير بها:

- كم يكون هذا مهمًا بالنسبة لك؟ التحدي أمر خطير - قم به فقط عندما يكون الأمر مهمًا حقًا.
- ما مدى أهمية هذا الأمر عند مديرك؟ إن إطلاق النيران على مشروع أحدهم المفضل قد لا يكون أمرًا حكيمًا.
- ما كم الدعم الموجود لديك؟ أنت من سيكون على خط النار - لكن تأكد من وجود غطاء جوي.

قامت مديرة تسويق، جولي، باستخدام هذه الاستراتيجية وحققت نجاحًا بسببها:

"بلا شك، أدين بالكثير من نجاحي إلى رغبتي في تحدي الناس. وقد ساعد حقًا كوني امرأة في بيئة ذكورية للغاية، على ما أعتقد. أولًا، يتوتر الرجال للغاية من أن يُنظر إليهم على أنهم يستبعدون صوت امرأة لدرجة أنهم يستمعون لي بعناية حتى عندما أعطي ملاحظات مستفزة إلى حد ما. ثانيًا، أعتقد حقًا أنني أرى الأشياء بطريقة مختلفة، وهم يقولون لي دائمًا: "لم أفكر في الأمر بهذه الطريقة..."، فإذا لم أقم بالتحدي، أعتقد أنهم سيتجهون إلى استخدام حل أقل جودة".

ارفع معاييرك

رغم النوايا الحسنة، في أى فريق، على مر الزمن، فإن المعايير ترتخي ويتسلل الرضا بالوضع القائم. وعادة ما تكون الاستجابة المتوفرة لهذا هي اللامبالاة: "ماذا تتوقع؟". "هذه هي الحياة". "بعض الأشياء لن تتغير أبدًا".

لا يجب أن تسير الأمور بهذه الطريقة. لم يكتب في أي مكان أنك يجب أن توافق على مرتبة أو معدل أو مكان من الدرجة الثانية.

إن تحدي السلطة للدفاع عن مبادئ شخصية يتطلب شجاعة. إن قيامك بهذا لتطوير جودة أداء أناس آخرين يمكن أن يكون حتى أكثر صعوبة. قد يحتج أصحاب المصالح القوية، لكن عليك أن تؤمن بأنه بمرور الوقت ستعوض النتائج عن التغييرات الصعبة.

أخبرنا مدرب رياضي محترف عن الطريقة التي نال بها الإعجاب في مهامه الجديدة:

"بالنسبة لي، كان الأمر كله يتعلق بالمعايير. كانت في النادي ثقافة محورها الإهمال. يصل الناس للتدريب متأخرين عن موعدهم عشر دقائق، وعندما تستفسر منهم عن السبب يهزون أكتافهم قائلين: 'لم يتحدث أحد من قبل عن

الوصول في الميعاد المحدد'. كانت لدينا جلسة تصوير وظهر الناس وهم يرتدون الكثير من الأدوات المختلفة التي لم أكن راضيًا عنها. أنا مؤمن بشدة أنك يجب أن تهاجم عقلية 'جيد بما يكفي'، أي الكسل. الكثير مما انتبهت له كان قد غفل عنه المدير السابق. لكن بالنسبة لي الأشياء الصغيرة تؤثر في الكبيرة".

مجددًا، هذا هو التأثير عن طريق التمايز. من السهل جدًا أن تسير مع التيار – وأن تعتبر الانزلاق للقاع أمرًا حتميًا ولا يمكنك إيقافه. لكن من النادر أن تجد شخصًا ما يرفع يده ويقول: "انتظر لحظة..."، لكن هناك ذلك الحدس بأنه كان من الممكن أن تصبح الأمور أفضل حالًا، والشجاعة لتقول هذا، هي ما يميز الشخص المؤثر من العادي.

استرجع الوقت

أحيانًا لا يكون ما يحتاج لأن تعبر عن رأيك فيه علنًا مبدأً أو معيارًا. بل إنه الوقت. إن ميل الأشخاص لفقدان الوقت –وقتهم ووقت الآخرين– يعتبر فخًا يسعد الكثير من الناس بالوقوع فيه. عد بتفكيرك للأسبوع الماضي. كم من الوقت قضيته وأنت تلعن في صمت الاجتماعات التي لا تنتهي، ومكالمات الهاتف غير الضرورية تمامًا، وطباعة المراسلات الإلكترونية القديمة التي من المستحيل قراءتها؟

لماذا تظل صامتًا؟ اصرخ توقف!

إن مكالمات الهاتف الترويجية هي مصدر إزعاج في حياة العديد من الناس – إنها مُقاطعة، ومضيّعة للوقت، وانتهاكًا للخصوصية. في المملكة المتحدة، يمكنك تسجيل رقم تليفونك الأرضي حتى، نظريًا، لا تتلقى أي مكالمات مماثلة، لكن النظام لا يعمل دائمًا. هناك قضية مشهورة في عام ٢٠١٢ جذبت انتباه الإعلام القومي عندما قام مالك منزل بتسجيل رقمه وكان غاضبًا جدًا من كمية المكالمات الترويجية التي يتلقاها من شركات التأمين لدرجة أنه قام بتسجيل الوقت الضائع في الرد على مكالماتهم ووضعه في دعوى قضائية مطالبًا بالتعويض. هناك جانبان محددان يستحقان الملاحظة: الأول أنه قام بفعل شيء ما بدلًا من التذمر؛ الثاني أنه ربح قضيته.

كما علق شخص مهتم بالموضوع بكلمات تلهمنا جميعًا:

"لقد أسعدني التفكير في هذا، فبدلًا من كوني ضحية هذه المكالمات يمكنني فعلًا أن أدافع عن نفسي ضدهم لأبدل حالي من ضعف إلى قوة".

ملخص ما سبق

إن كنت ترغب في أن تكون مؤثرًا، فأنت تحتاج للتوقف عن موافقتك بثاني أفضل خيار. تجنب فخ "العجز المتعلم" وارفع صوت الغضب الذي يشعر به أناس آخرون بالتأكيد لكنهم خائفون جدًا من التعبير عنه. كن متحدثًا رسميًا، ومتمردًا، ومحرضًا. قد ترغب في فعل هذا باقتصاد، وفقط في المواقف التي ترى فيها بوضوح أن مميزات الفوز تتفوق على عيوب الخسارة. لكن أي دراسة للمؤثرين الحقيقيين سوف تظهر أنهم راغبون في التعبير عن آرائهم علنًا أكثر من الرضا بحياة يومية سهلة، لكن غير مُرضية.

- متى كانت آخر مرة اختلفت فيها مع رئيسك؟ هل يتم تقديرك على الآراء التي تجلبها - حتى وإن كانت تتعارض مع الترتيب الوظيفي؟
- ما المعايير التي تعرف على نحو مؤكد أنك لم تلتزم بها في حياتك المهنية والشخصية؟ وماذا تنوى أن تفعل بشأنها؟
- متى كانت آخر مرة أنهيت فيها مكالمتك بشخص ما لأنها تضيع وقتك؟

٤٩ ارحل وأنت على القمة

***"يكمن سر حصولك على حياة طويلة في معرفة متى يحين الوقت للمغادرة..."*.**
ميشيل شوكيد، *Texas Campfire Tapes*

***"لم يكن في حياته ما يشرفه قدر ما شرفته لحظة رحيله"*.** ويليام شكسبير، مسرحية ماكبيث

***"انسحب وأنت ما زلت في المقدمة. كل المقامرين الجيدين يفعلون هذا"*.** بالتسار جريشيان

***"يكون الدخول في الأمور أيسر من الخروج منها، وإن من أصول الحذر المعمول بها معرفة طريق الخروج قبل المخاطرة بالدخول"*.** أيسوب

***"هناك حيلة للخروج السلس. تبدأ برؤية متى تنتهي وظيفة، أو مرحلة حياتية، أو علاقة وأنه عليك أن تتركها. وهذا يعني أن تترك ما قد انتهى دون إنكار قيمته"*.** إيلين جودمان

بشكل مثالي، سوف يعيش تأثيرك لمدة أطول منك. ولتحقيق هذا، رغم ذلك، لا يجب فقط وجود متابعين متحمسين لك، لكن يجب أن تجهز مشهد رحيلك بدقة.

من المحزن، رغم ذلك، نظرًا إلى مقدار الوقت والجهد والطاقة التي يحتاجها تحقيق التأثير، فلا عجب أنه بمجرد الحصول عليه يشعر القليلون بالميل للتخلي عنه. وفي أغلب الأحيان، يجب انتزاعه من قبضتهم. إن القوة مُسكرة، ويمكنها منح الإحساس القوي بالخلود - ذلك الإحساس بأن الترتيب الطبيعي لحلول الضعف بعد القوة ليس من الضروري أن ينطبق عليهم. طوال تاريخ بريطانيا في

فترة ما بعد الحرب، مثلًا، كان هناك رئيس وزراء واحد فقط -هارولد ويلسون- هو من ترك منصبه في ذلك الوقت باختياره. أما الباقون فقد هزموا هزيمة مشينة إما على أيدي الناخبين أو على أيدي أحزابهم السياسية. حتى في القصص التي حققت نجاحًا انتخابيًا عظيمًا، اُعتبر تاتشر وبلير في نهاية الأمر تبعات. هذا من سوء الحظ، لأن الخروج غير اللائق بإمكانه إطفاء لمعان سجل عظيم؛ والذي كان ذات يوم ذا النفوذ من الممكن ألا يصبح ما يحدده الإنجازات فحسب بقدر ما يحدده الصلف الشخصي.

علم النفس هو علم مثير للاهتمام. حيث إن الثقة بالنفس والمثابرة نفسهما اللذان لا غنى عنهما كي تصبح مؤثرًا حقيقيًا، هما نفسهما أيضًا مصدر وهم ذاتي خطير ما أن يبدأ النجاح بالتعثر والركود أو أن يدخل الفساد. حيث نادرًا ما يتبين الناجحون أنهم أنفسهم مصدر المشكلة: لقد نجحوا من قبل؛ وسوف ينجحون مجددًا. دفعة أخرى واحدة ستحقق الهدف، بغض النظر عن القوى الواهنة بوضوح أو الدعم المتضائل.

يكون اختيار اللحظة المناسبة للتوقف، مع أنه أمر غير شائع، مهمًا لسببين على الأقل. أولًا، تصبح المعيار الذي يقيس خلفاؤك أنفسهم عليه. تريد أن تكون شخصًا يصعب تقليده، لأنه بهذه الطريقة يكتسب المؤثرون وحدهم حالة أسطورية. من الممكن أنك قد تصبح حتى مؤثرًا أكبر بمرور الوقت، لأنك ببساطة رحلت وأنت على القمة. كما تبدو أيام مجدك حتى أفضل عند تذكر الماضي. يعتبر بيل جيتس مثالًا جيدًا؛ كذلك أيضًا، رئيس نادي مانشستر يونايتد، أليكس فيرجسون. ثانيًا، لديك فرصة أكبر بكثير لتحقيق الفصل الثاني أو حتى الثالث من مهنتك. يحب الناس التقرّب من الشخص القوي؛ وبمجرد أن تقل هذه القوة أو تشوه سمعتك، تصبح بمثابة بضائع فاسدة بالنسبة لهم، وبالتالي تقل الدعوات. اسأل فريد جودوين عن هذا.

قدر مستوى أدائك، أو اجعل الأشخاص حولك يقدرونه نيابة عنك

لوحظ بالفعل التأثير العازل للقوة ومناصب التأثير. قد يكون من الصعب أن تجد أحدًا يرغب في إخبارك بالأخبار السيئة، خاصةً إن كانت تتعلق بأدائك. لهذا السبب يحرص المؤثرون الأذكياء على وجود أشخاص يمكن الاعتماد على صراحتهم بالكامل داخل شبكة زملائهم أو أصدقائهم القدامى، أو يجهزون

معايير موضوعية لقياس أدائهم على أساسها بطريقة غير مثيرة للجدل.

في مجال الرياضة الاحترافية، تكون البيانات غير قابلة للتجاهل وغير مراعية للمشاعر غالبًا. فأنت إما أن تحرز أهدافًا أو لا. يتحسن الوقت الذي تستغرقه في دورة السباق أم لا. تشير مؤشرات اللياقة كلها لديك لمستويات عالية من الأداء أو لا. بينما تكون البيانات في الغالب أقل وضوحًا في المجالات الأخرى.

أخبرنا مدير تنفيذي سابق:

"كنت أقول دائمًا لزوجتي، لا تدعيني أستمر لفترة طويلة جدًا. لا أريد أن أكون أحد أولئك الرجال الذين يتشبثون بمناصبهم ذات القوة مع أنهم تخطوا بكثير فترة صلاحيتهم. من الصعب جدًا أن أحكم. لكنه حدث بالفعل. في أحد أيام العطلة في الصيف، وبينما كنا في العد التنازلي للأيام للعودة للمنزل لم أعد أشعر بالنشاط بما يكفي. لأول مرة في حياتي، كنت سعيدًا حقًا بعدم قيامي بأي شيء أكثر من التفكير في العودة للجدال. نظرت إليّ زوجتي وقالت: "أعتقد أن أيامك قد ولّت. يجب أن تمضي قدمًا". وكانت محقة. وأنا مسرور عندما أنظر للماضي أنني قد غادرت ورصيدي عالٍ جدًا".

٤ حدد وراقب وريثك مبكرًا

مبكرًا في مهنتك، يكون المنافسون خصومًا يجب تحييدهم لكي لا يتمكنوا من أن يسببوا لك أي ضرر. لسوء الحظ، لا يفقد البعض أبدًا هذا الإحساس بالارتياب، ولا يكلفون أنفسهم أبدًا عناء تدريب من يخلفهم. النتيجة الطبيعية لهذا الإهمال هي عادة مروعة. فإما أن يرتقي الساخط ويقتنص التاج منك أو ألا تنجو المؤسسة من خروجك.

هناك استراتيجية أفضل، وتكون بالتخطيط لـ"انتقال منظم" لوريث تختاره بنفسك ومعه ستكون سمعتك آمنة. في الحقيقة، تأتي اللحظة الحرجة في حياة المؤثرين عندما يكونون أقل اهتمامًا بالسعي وراء موافقة اللاعبين الكبار وأكثر اهتمامًا بتسليم مجموعة أدواتهم إلى الأحدث منهم.

ما زال التخطيط للوريث بمثابة نقطة الضعف في العديد من المؤسسات، رغم ذلك -حتى الشركات صاحبة عمليات التنمية القيادية بملايين الدولارات- يوحي بأن الكبرياء أو قوة الاستمرار هما عوائق مهمة أمام ضمان إرث طويل المدى.

يعمل المؤثر الحقيقي في أكثر من مجال واحد للتأثير. وهو يستطيع تطبيق خبراته ومواهبه في مجالات عديدة. وهكذا عندما يغلق أحد الأبواب، تُفتح أبواب أخرى كثيرة. لذا يجب عليك باستمرار تقييم خياراتك، خاصةً في أوقات النجاح الواضحة.

أين ستذهب بعد هذا؟ إلى أين ستأخذك خبرتك وبصيرتك؟ ما لم تستطع الانتقال من مجالك الرئيسي للتأثير، فمن الأرجح أن تصبح عائقًا، و"مقدم نصائح" مخيفًا، ونتيجة لذلك ستتسبب في الإضرار بسمعتك بشكل لا يمكن إصلاحه.

من المقبول بشكل تام، بالطبع، أن تقوم بدور المستمع الجيد والموجه، حينما يرغب هو أو هي بذلك. لكن يجب أن يبقى هذا شأنًا خاصًا، وأن تقاوم التقليل من شأنه علنًا مهما كلف الأمر.

تخطَّ الأمر، بالكامل. تظهر خطورة عدم القيام بهذا جليًا في قصة مؤسس شركة توظيف ناجحة، سلم المسئولية لوريث عظيم الشأن لكنه، على عكس إلفيس، لم يغادر المبنى بكل تأكيد.

"لقد أبقى مكتبًا له، واعتاد كثيرًا أن يدخل ويجلس على مكتبه، دون أن يعرف أحد تمامًا ما الذي يفعله"، حسبما قال موظف مذهول "وكان يحضر الاجتماعات بشكل غير متوقع ودون أن يقول أي شيء ولكنه كان يبقى هناك وحسب. وفي النهاية، بالطبع، تمت مواجهته، وكان هناك نقاش كبير وقال: 'بالطبع لدي الحق لأكون هنا، لقد أسست هذه الحوائط الأربعة، لدي الحق لأكون هنا أكثر من أي شخص آخر'. كان هذا محزنًا، لم يتمكن هذا الرمز الأسطوري فقط من التعامل مع عدم مشاركته في خضم أنشطة شركته...".

ملخص ما سبق

كان جورج هاريسون محقًا: كل الأشياء يجب أن تمر. وكلما أدركت في وقت مبكر أن هذا يشملك أنت أيضًا، استطعت تخطيط استراتيجية خروجك بطريقة تسمح لك بالحفاظ على الكرامة وأقصى قدر من القوة للمضي قدمًا. إن إيقانك بوجود وقت محدد لوظيفتك يمدك بالطاقة. فلن تؤجل للغد ما تحتاج فعله اليوم، كما أن الهوية الواضحة لوريثك سوف تؤكد أن الانتقال -عندما يحين وقته- سيتم التعامل معه بسلاسة.

لكن الفائدة الحقيقية ستكون لك. يخشى الممثلون شيئًا واحدًا أكثر من توقفاتهم المتكررة عن العمل، وهو تكليفهم بأداء نفس نوع الأدوار. كان الممثل البريطاني توم بيكار على مستوى كبير وبراعة فنية عالية، اشتمل رصيده المبكر على أعمال شكسبير والمسرح القومي. كانت المشكلة أنه، بمجرد ارتباطه لدى الوعي القومي بدوره في المسلسل التليفزيوني Doctor Who، وهو الدور الذي قام بأدائه بامتياز في التليفزيون لسبع سنوات في السبعينيات، كانت أعماله نادرة من بعده. ولم يستطع تخطي الصورة النمطية التي كانت لدى الجمهور عنه. ربما إن كان ترك المسلسل بعد مرور ثلاث سنوات، وهو في قمة شهرته، لكان مساعدو المخرج المسئولون عن تحديد الأدوار أصبحوا أكثر تسامحًا.

لا تسمح لدور مؤثر واحد أن يحدد حياتك كلها. ارحل وأنت على القمة، وكن حرًا في الذهاب إلى مجالات متعددة وأن تكون مؤثرًا بها.

- هل تضع في اعتبارك إطارًا زمنيًا لوظيفتك، أو مشروعك، أو مهمتك الحالية؟
- هل تعرف ماذا ستكون خطوتك التالية؟
- ما التدابير التي أعددتها لتنبهك إلى انخفاض الأداء؟

٥٠ لتكن لديك خطة - لكن أبقها سرًا

"*إن لم تصمم خطة حياتك الخاصة، فمن المحتمل أنك سوف تقع في خطة شخص آخر. وخمن ما الذي خططه لك؟ ليس الكثير*". جيم روهان

"*لكي تحقق أشياء عظيمة، فأنت تحتاج إلى شيئين: خطة، ووقت غير كافٍ تمامًا لتنفيذها*". ليونارد بيرنستين

"*بشكل أساسي، يجب عليك أن تُقمع طموحاتك الخاصة حتى تكون الشخص الذي تريده*". بوب ديلان

"*سامح أعداءك دائمًا؛ فلا شيء يزعجهم أكثر من هذا*". أوسكار وايلد

"*إذا تجردت من الرغبة في التواري عن الأنظار،والجاذبية، وروح المشاغبة -تلك الصفات التي تجعل الإصرار والطموح محتملًا- فلم يبق لك إلا شخص حقًا*" ***. راسل براند، *My Booky Wook*

كما رأينا، هناك العديد من الأساليب التي يمكنها ضمان التأثير. وعن طريق التراكم البطيء لهذه الأساليب بمرور الوقت يمكنك اكتساب التأثير الكافي لكي تبدأ بعمل شيء مفيد به. هناك جانب واحد لم نقم بتغطيته حتى الآن، مع ذلك، وهو درجة التأثير التي وصلت لها كجزء من خطة محسوبة. إلى أي مدى يجب مناقشة طموحاتك على الملأ والتصريح بها علنًا؟

كانت استجابات الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات متوافقة إلى حد ما في هذا. لقد تعرفوا على احتياج كبير للإنجاز بداخلهم مبكرًا، وخلال فترة مناسبة أدركوا أنه، دون التأثير، سيكون صعبًا عليهم أن يعيشوا الحياة التي يريدونها.

ورغم أنهم يطمحون إلى أن يكونوا مسئولين رئيسيين بدلًا من أن يكونوا ثانويين، فإنهم أدركوا أيضًا أنه من الأفضل إبقاؤها طي الكتمان.

لم يجعل شكسبير شخصيته يوليوس قيصر يرفض التاج ثلاث مرات بلا سبب. فلا شيء أقل احتمالًا أن يساعدك في سعيك نحو التأثير أكثر من نهم واضح جدًا له. الأشخاص الآخرون هم أكبر عائق أمامك لتحقيق التأثير، إن أسلوب إدارتك للآخرين في طريقك للترقي هو ما يُملي إلى حد كبير الوصول إلى القمة.

قام مدير تنفيذي بوصف هذا لنا بشكل واضح:

"ما ينبغي علينا إدراكه أنه، بينما عدد قليل نسبيًا من الناس يريد فعلًا قبول مسئولية المناصب القيادية أو مناصب التأثير لأنفسهم، فإن معظم الناس بالتأكيد لا يريدونك هناك أيضًا. لذلك يكون لديك عبء ثقيل ضخم من الناس الذين يقومون فقط بإعاقة طريقك. وتكمن المعضلة في أنه: إلى أن تصل لمنصب ذي تأثير حقيقي، لا تستطيع فعل شيء بشأنهم. ولكي تصل إلى هناك، فأنت مضطر حقًا للعمل معهم ومن خلالهم. وهذا الأمر بإمكانه أن يرهق العديد من الأشخاص الموهوبين. إن مقولة لا تدع الحمقى يسحقونك جيدة من حيث المبدأ، لكن كيف يمكن تنفيذها من الناحية العملية؟".

هناك ثلاثة أشياء أخيرة لتضعها في الاعتبار في رحلتك تجاه التأثير، وهي أن تقوم بخطوة واحدة في كل مرة، وكن قائدًا دون أن تُظهر قيادتك، وتجنب استفزاز العدو.

٤ لا تركز على أكثر من خطوة مقبلة واحدة

سواء كان أقصى طموحك أن تدير شركة دولية، أو أن تصبح رئيسًا للبلاد، أو أن تؤثر في العالم من خلال مدونة مقروءة على نحو واسع، فمن الخطر أن نركز كثيرًا على المرحلة النهائية. لكن بدلًا من ذلك انظر إلى رحلتك كأنها سلسلة من نقاط الانطلاق وركز انتباهك على المرور بأمان للخطوة التالية. من النادر حقًا أن يقفز أحد من العدم إلى منصب نفوذ - حتى باراك أوباما والذي وصف صعوده بأنه مُصيب للدوار، كان عضوًا في مجلس الشيوخ لمدة سبع سنوات في إلينوي قبل أن يحوز على مقعد بمجلس النواب الأمريكي عام ٢٠٠٥. بقدر ما قد يكون الأمر شاقًا، يجب أن نثبت جدارتنا.

حتى في عالم الإنترنت، يكون النجاح بين ليلة وضحاها غير محتمل. تؤدي معظم المحتويات "ذات الانتشار الفيروسي" في أغلب الأحيان إلى اكتساب سمعة سيئة وليس إلى التأثير. لكي يبني أصحاب المدونات المشهورين الذين تحدثت معهم منهجية المتابعة، بدءوا أولًا بالمشاركة في المناقشات في مدونات أشخاص آخرين، ثم سعوا للحصول على تأييد النجوم الموجودين بها، ثم وضع طاقة كبيرة للاهتمام بمتابعيهم الأولين القلائل.

ركز انتباهك على إتقان دورك الحالي، وهو بدوره يمنحك الجسر لتعبر إلى الخطوة المحددة التالية. الحديث غير المبالي عن الرؤى طويلة المدى محتمل أن يشوه اسمك. كما أن أوهام العظمة ليست بمعايير الاختيار لدى العديد من مناصب الإدارة المتوسطة.

كن قائدًا دون أن تُظهر قيادتك

كل هذا ليس لاقتراح أن تبذل جهدًا كبيرًا في العمل الشاق ولا أن تؤدي عملًا متنوعًا أو بلا أهمية أسبوعًا بعد آخر. في الحقيقة، إنك ستقوم بالكثير من العمل لتضع نفسك في مكان مناسب من أجل المستقبل، لكن هذه المهام لا تحمل علامة "أريد أن أكون مؤثرًا" معلقة عليها. كما ناقشنا بالفعل، إن عمل إسهامات أوسع وتنفيذ تغيير بطريقة غير متفاخرة هما اثنان من أفضل الأساليب للنمو التدريجي للتأثير.

امنح وقتك طواعية وبلا مقابل. قدّم الدعم لمبادرة شخص آخر. نفذ أفكارك الخاصة وتقاسم التقدير مع الجميع. قدّم اقتراحات لكن قم بذلك بطريقة ناكرة للذات. ساعد شخصًا ما أقل منك رتبة أو أقل خبرة. هذه كلها طرق توضح القيادة ووضع نفسك لتصبح مؤثرًا دون الإعلان عن طموحك بوضوح سافر. تتطلب هذه الطرق استثمارًا مسبقًا للوقت والجهد الآن - وسوف تحصل على حصص الأرباح بمرور الوقت. هذه هي، بشكل فعال، "استراتيجية بذل الذات" لتكوين الأصدقاء وللتأثير في الأشخاص.

ماركو، الذي يدير القسم الرقابي في شركة خدمات تمويلية، يشعر بأنه قام بأداء واجبه:

"عندما تكون في مرحلة متوسطة من مسيرتك المهنية، حيث لا تكون مبتدئًا يتعلم

كيف يقوم بعمله لكنك أيضًا لم تكتسب قوة حقيقية أو مسئولية بعد، حينئذ فأنت بحاجة لتخصيص الوقت، لأن الناس يراقبونك. ويكونون أفكارًا عنك في عقولهم. هل أنت انتهازي أم مبدع؟ هنا حيث بدأت توجيه الآخرين وأن أجلس في مجموعات المناقشة. بعضه كان ممتعًا وبعضه لم يكن. لكنه ساعد ملفي الشخصي وأعطى الانطباع الصحيح. الأشخاص الذين ينتظرون أحدًا يخبرهم بفعل هذه الأشياء غالبًا ما يفوتهم القطار".

تجنب استفزاز العدو

تحدث المدير التنفيذي في بداية الفصل عن "العبء الثقيل من الأشخاص الذين يعترضون طريقك". في معظم الوقت هؤلاء مجموعة من الأشخاص الكسالى - وهم الانتهازيون في أي مؤسسة. هذا لا يعنى أن من الممكن تجاهلهم أو اعتبارهم أمرًا مسلمًا به، مع ذلك، فعندما تنشط هذه الفئة من الناس تصبح مميتة.

تجنب الحديث عن طموحاتك مع هؤلاء الأشخاص، وابقَ بعيدًا عن ثرثراتهم وسلبيتهم أيضًا. إن المحايدة المدروسة هي أفضل سياسة. بسبب عدم وجود طموحات لديهم، فهم يحتقرونها في الآخرين. لذلك عندما نسخ السياسي البريطاني مايكل هيزلتاين بشكل مشهور مساره المهنى الذي يرغب به على ظهر مغلف كطالب في جامعة أكسفورد، وكتب "يصبح رئيس وزراء" باعتبارها الذروة، الطلاب الآخرون والذين حصلوا على وظائف سياسية قد جعلوا هذا عملهم منذ ذلك اليوم لينكروا عليه رغبته. هم من نجحوا وليس هو.

ينصح بعدم تدمير علاقاتك بالآخرين أيضًا. سيكون هناك آخرون تجد أفكارهم البغيضة غير محتملة وسيكون من المغري أن تخبرهم بذلك. قم بإحراج أو إذلال أو لوم نوع معين من الأشخاص علنًا، وسيتحتم عليك أن تتعامل مع عداوته طوال مهنتك. إن المؤثرين الجيدين مهذبون بشكل صارم مع خصومهم علنًا؛ وأفضلهم لا ينفر من إلقاء تعليق مدح من حين إلى آخر عنهم. احتواء الخصومة يبدو أنه المفتاح - وتجنب النفخ في ألسنة النيران.

قال لي أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات: "لسنا مضطرين للفوز بحب كل شخص، لكن من التهور أن نكون خصومًا بلا ضرورة، خاصةً إن كانوا أسفل التسلسل الوظيفي. فمن يزدري موظفًا إداريًا، سوف يعاني".

ملخص ما سبق

إن وجدت نفسك غير مسموع، أو إن كانت لديك أمنية لتغيير الترتيب الحالي للأمور، فإنه من الأفضل أن تخطط للحصول على تأثير أكبر. لكن الحذر مطلوب بالتأكيد بينما تصعد درجات السلم - فإنك لا تريد إطلاق عنان قوى سلبية تضع الحواجز في طريقك قبل أن تصل إلى القمة. إن الطموح ليس سيئًا إلا عندما لا يعبأ بتأثير العديد من الخصوم.

- ما "الخطوة التالية" بالنسبة لك؟ ما الذي تحتاج إلى تحقيقه الآن لتتقدم؟
- أين تستثمر الوقت والجهد بالإضافة إلى متطلبات عملك؟ أين تكون قائدًا دون أن تظهر قيادتك؟
- كيف تتعامل مع الخصوم؟ هل كونت أى أعداء مؤخرًا؟ هل في استطاعتهم أذيتك على المدى الطويل؟

شكر وتقدير

بادئ ذي بدء أود أن أشكر كل من وافق على أن تجرى معه مقابلة شخصية من أجل هذا الكتاب. أنا أحظى بامتياز العمل مع العديد من الأشخاص المؤثرين حول العالم ودائمًا ما يذهلني مدى كرم معظمهم حيال وقتهم ورؤاهم.

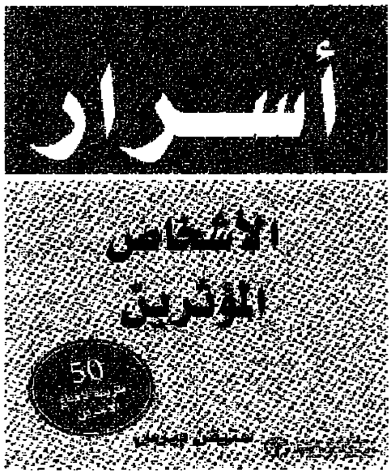
إلى زملائي في شركة Results Consultancy، وبصفة خاصة جون تمبرلي، أنا ممتن للتحديات والفرص المستمرة.

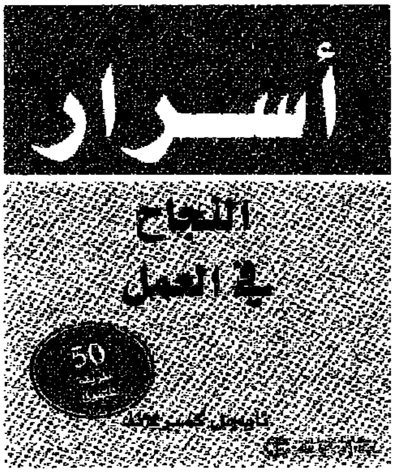
إلى جيمي والفريق في دار نشر Hodder؛ شكرًا على صبركم!

وأخيرًا، أتوجه بشكر بالغ إلى كيم وجيك وجيسيكا وفريا الذين سمحوا لي بعزل نفسي بعيدًا لكتابة هذا الكتاب. أنتم أكثر الأشخاص تأثيرًا في حياتي!

اكتشف الأسرار وراء العظمة













لمزيد من المعلومات، زر:

www.Jarir.com

ما الأسرار الـ 50 للأشخاص الذين بإمكانهم إقناع جميع من حولهم والتأثير بهم؟

لمَ يمتلك بعض الناس تأثيرًا قويًا على
من حولهم ويصبحون أشخاصًا مؤثرين محل
ثقة ومقنعين، بينما يكافح بقيتنا لترك الأثر الذي نستحقه؟
السبب هو أن بعض الناس يعرفون **أسرار الأشخاص المؤثرين.**

يضم الكتاب 50 فصلًا، يستعرض كل واحد
مفهومًا أساسيًا وثلاث استراتيجيات واضحة لتطبيقها
عمليًا، ويقدم هذا الكتاب دليلًا لا غنى عنه
لتحقيق إمكانياتك والتوجه نحو النجاح.

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة ، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل وسيطرة العادة ، والتبجيل المفرط لمفكري الماضي
إن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

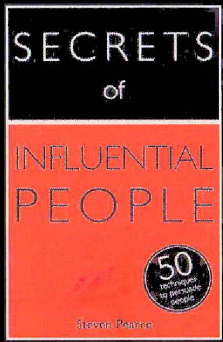
حصريات مجلة الابتسامة

** شهر نوفمبر 2018 **

www.ibtesamah.com/vb

التعليم ليس استعداداً للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي

علم®
نفسك



اكتشف أسرار النجاح
وافتح آفاق مستقبلك.

مجلة الابتسامة

لكن كجميع الأسرار،
اختر بعناية من تبوح له بها ...


Exclusive
For
www.ibtesama.com